



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Diagnostic de la gestion de la trésorerie :
perspectives d'optimisation**

Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

Présenté par :

ALESSIA KOKOVI PHILOLIA LAWSON

Dirigé par :

MALICK NDOYE

PROFESSEUR ASSOCIE AU CESAG

AVRIL 2012

DEDICACES

Ce mémoire est dédié à tous les étudiants de la MPCGF2 Jour de la promotion 2010-2011 en raison de l'amitié, du soutien, et de la compréhension qu'ils nous ont témoignés tout au long de cette année scolaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit d'un long et sérieux travail, de nombreuses privations, de l'aide, du soutien et des conseils de nombreuses personnes à qui nous tenons à témoigner notre gratitude.

Nous tenons particulièrement à remercier :

- ❖ La Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal, plus particulièrement les agents de la Caisse de Keur Damel;
- ❖ Monsieur Malick NDOYE notre encadreur, pour les corrections et les idées apportées pour la rédaction de ce mémoire, les conseils et les observations et également pour son aide dans la recherche de notre stage ;
- ❖ Monsieur Amath MBAYE, gérant de la Caisse du Crédit Mutuel de Keur Damel et notre Maître de stage pour l'encadrement, sa disponibilité et les conseils apportés pour la rédaction de notre mémoire;
- ❖ Le corps professoral et tout le personnel du CESAG, pour la disponibilité et la qualité des enseignements reçus ;
- ❖ Notre famille et tous nos amis, pour les encouragements et le soutien qu'ils nous ont témoignés.

Nous ne saurions terminer sans remercier toutes les autres personnes qui de près ou de loin, ont contribué de quelque façon que ce soit, à la réalisation de ce mémoire.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIMAO	:	Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest
CGAP	:	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CMS	:	Crédit Mutuel du Sénégal
FCCMS	:	Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal
IFRS	:	International Financial Reporting Standards
IMF	:	Institutions de Micro Finance
OEC	:	Ordre des Experts Comptables
SFD	:	Systemes Financiers Défisicalisés
UEMOA	:	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau N°1 :	Modèle de bilan.....	10
Tableau N°2 :	Etat des flux de trésorerie (modèle de référence).....	17
Tableau N°3 :	Exemple de modèle de prévisions mensuelles de trésorerie	29
Tableau N°4 :	Conditions de date de valeur-opérations de débit	35
Tableau N°5 :	Conditions de date de valeur-opérations de crédit	36
Tableau N°6 :	Risques généraux relatifs aux IMF.....	39
Tableau N°7 :	Forces et faiblesses de la gestion de trésorerie au CMS.....	79
Figure N° 1 :	Modèle d'analyse.....	51

SOMMAIRE

DEDICACES _____	A
REMERCIEMENTS _____	B
SIGLES ET ABREVIATIONS _____	C
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES _____	D
SOMMAIRE _____	E
INTRODUCTION GENERALE _____	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE _____	7
Chapitre 1 : Détermination de la trésorerie et gestion de trésorerie dans les SFD _____	9
Chapitre 2 : L'optimisation de la gestion de la trésorerie dans les SFD _____	31
Chapitre 3: Méthodologie de l'étude _____	50
Conclusion de la première partie _____	54
DEUXIEME PARTIE : LA PRATIQUE DE LA GESTION DE TRESORERIE AU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL _	55
Chapitre 4 : Présentation générale du Crédit Mutuel du Sénégal _____	57
Chapitre 5 : Description de la gestion de trésorerie au CMS _____	62
Chapitre 6 : Diagnostic de la gestion de la trésorerie du CMS _____	74
CONCLUSION GENERALE _____	87
ANNEXES _____	89
BIBLIOGRAPHIE _____	97
TABLES DES MATIERES _____	99

INTRODUCTION GENERALE

La trésorerie est une ressource essentielle pour le fonctionnement des entreprises. Son mode de gestion peut être à l'origine de conséquences lourdes sur les performances d'une entreprise.

En effet, « toute entreprise quelle que soit son efficacité ou quelle que soit sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie de façon conjoncturelle ou structurelle. D'où l'importance d'accorder une attention particulière à la gestion de cette trésorerie »¹.

Aujourd'hui, la gestion de la trésorerie est devenue une activité incontournable de l'univers économique quelle que soit la politique du pays et la structure juridique des entités économiques.

A l'origine, la gestion de la trésorerie consistait à s'assurer d'une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. Au cours des dernières années, la gestion de trésorerie a connu bien des changements qui ont accru son périmètre.

L'évolution de la finance au cours des trente dernières années a profondément modifié la gestion des flux financiers au sein des entreprises. Cette évolution résulte des différentes crises financières des années soixante-dix. Ces dernières ont entraîné des perturbations majeures dans le fonctionnement interne des organisations, porté l'inflation à des niveaux élevés et conduit à l'apparition de nouveaux instruments de couverture. De même, les fluctuations des taux d'intérêt et des cours des devises ont contraint les services financiers et les trésoriers.

De ce fait, gérer la trésorerie va consister à gérer les flux financiers de l'ensemble des opérations de l'entreprise. Ce qui revient à trouver une meilleure adéquation entre les encaissements et les décaissements. Ainsi, le trésorier doit assurer un suivi précis des besoins et des disponibilités financières à court terme de l'entreprise. Ce suivi n'est pas une tâche aisée à réaliser.

¹ ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François (1999), *La gestion de trésorerie*, Editions Dunod, Paris, Page 21.

En effet, « Si gérer c'est prévoir », la détermination de données prévisionnelles est une démarche indispensable pour le gestionnaire².

En d'autres termes pour bien gérer la trésorerie, le trésorier doit pouvoir prévoir les besoins de financement que va générer l'activité de l'entreprise et trouver les ressources nécessaires.

Une bonne gestion de la trésorerie signifie assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ; ce qui sous-entend que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances à court terme en maintenant une encaisse minimum. Par ailleurs, elle appelle ou au contraire maximise le rendement des placements de ses excédents de trésorerie éventuels.

Gérer la trésorerie signifie donc gérer les liquidités. En pratique « la gestion des liquidités consiste à opérer un arbitrage entre les objectifs de profit de l'organisation et le besoin de toujours disposer d'une réserve de liquidités en cas de retard de refinancement, d'augmentation du portefeuille »³. La gestion de la trésorerie repose donc sur le couple sécurité / rentabilité.

Pour parer au risque de non liquidité ou d'insolvabilité, toute entreprise y compris les Institutions de Micro Finance (IMF) doivent maintenir un certain niveau de liquidité. Il est de ce fait nécessaire qu'elles s'attèlent dans la collecte directe des dépôts afin de se procurer des ressources plus stables et moins coûteuses. Les dépôts de la clientèle constituent pour les IMF un facteur déterminant de rentabilité et de sécurité.

Par ailleurs du fait de la crise actuelle, les financements se raréfient et deviennent de plus en plus coûteux. Les IMF, vont diversifier leurs sources de financement pour inclure des sources commerciales, telles que les dépôts, les emprunts interbancaires, les emprunts sur le marché monétaire, les émissions sur le marché financier, ainsi que le renforcement des fonds propres.

² JACQUOT Thierry, MILKOFF Richard (2007), *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts*, Pearson Education France, Page 283.

³ BROM. Karla (Juin 2009), *Focus note n°55, Gestion actif-passif pour les institutions de micro finance collectrices de dépôts*, Washington, DC, CGAP, Page 4.

Cependant la gestion de la trésorerie doit également viser à réduire l'impact négatif des disponibilités oisives, tout en leur assurant de bons placements financiers à travers les dépôts à terme, l'acquisition de titres...

Il apparaît donc que la fonction de gestion de la trésorerie ne cesse de prendre de l'importance dans les sociétés quelle que soit leur taille. Dans le même temps, le trésorier va voir ses responsabilités et ses fonctions s'élargir.

Au trésorier comptable a succédé un trésorier gestionnaire qui est chargé des objectifs suivants :

- mettre tout en œuvre afin d'assurer à l'entreprise des liquidités suffisantes pour faire face à ses échéances impératives, maintenir son activité sans interruption et mener à de bonnes fins ses plans de financement et de développement ;
- gérer les flux financiers de manière optimale ;
- minimiser les charges ou maximiser les revenus financiers ;
- maîtriser les risques de change, de taux d'intérêt et de contrepartie.

Afin d'être performants, les dirigeants d'entreprise se doivent de mettre à jour leurs pratiques de gestion de trésorerie et surtout faire preuve de rigueur en matière de trésorerie.

On ne saurait parler de gestion de trésorerie, si l'on n'est pas d'abord capable d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise. « Même les Institutions de Micro Finance (IMF) les plus grandes, doivent surveiller leur bilan, du fait qu'elles prennent des risques pour gagner de l'argent »⁴. Cet équilibre financier va dépendre de l'aptitude du trésorier à trouver une concordance entre les maturités de ses emplois et ses ressources. Autrement dit, « analyser la gestion de trésorerie de l'entreprise consiste d'abord et avant tout à analyser la gestion de son fonds de roulement et de son besoin en fonds de roulement »⁵.

⁴ BROM. Karla (Juin 2009), Focus note n°55, *Gestion actif-passif pour les institutions de micro finance collectrices de dépôts*, Washington, DC, CGAP, Page 1.

⁵ CORHAY Albert, MBANGALA Mapapa (2008), *Diagnostic Financier des entreprises : Manuel et étude de cas*, Editions du CEFAL, Page 168.

L'enjeu de la gestion de trésorerie dans une IMF est d'amener le trésorier à prendre des décisions d'ajustement d'encaissements et décaissements en visant un solde optimum de trésorerie : la trésorerie zéro. Mais aussi orienter les politiques de crédit et collecte des ressources afin d'assurer un respect des ratios prudentiels liés à la liquidité. Le trésorier devra éviter les encaisses positives non rémunérées ou inversement, les soldes débiteurs entraînant des frais financiers généralement supérieurs à ceux que l'on paierait si le financement avait été prévu au préalable.

Gérer la trésorerie passe également par la gestion des risques financiers que sont : le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt et le risque de change. Toutefois ce travail implique un suivi méticuleux. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle de nombreuses entreprises même les plus grandes sont toujours en quête d'optimisation de leur trésorerie.

En dépit des outils de gestion de trésorerie que les SFD ont à leur disposition, il ressort que la plupart ne parviennent pas à assurer une bonne gestion de leur trésorerie et encore moins à l'optimiser. Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), dans le but d'être toujours profitable, est également en quête permanente d'optimisation de la gestion de sa trésorerie. Cela en raison d'un certain nombre de facteurs dont :

- les difficultés de collecte de ressources stables ;
- les difficultés à trouver des actifs à maturité égale à celle des ressources ;
- le ralentissement de l'activité de dépôt couplé à une augmentation des activités de crédit.

Dans ce contexte, la question principale qu'il convient de se poser est la suivante : comment optimiser la gestion de trésorerie du Crédit Mutuel du Sénégal ?

La réponse à cette question suscite les interrogations spécifiques suivantes :

- qu'est-ce que la gestion de trésorerie au CMS ?
- quels sont les principes et les outils utilisés pour gérer la trésorerie au CMS ?
- quels sont les enjeux de l'optimisation de la trésorerie au CMS ?
- quels sont les forces et les faiblesses notées dans la gestion de trésorerie du CMS ?

Diagnostic de la gestion de la trésorerie : perspectives d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

C'est dans le but d'apporter des éléments de réponse à toutes ces interrogations que nous avons choisi comme thème de mémoire : « Diagnostic de la gestion de la trésorerie dans une perspective d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal ».

L'objectif majeur de cette étude est de relever les dysfonctionnements inhérents au processus de gestion de la trésorerie du CMS et de proposer des solutions optimales de gestion de la trésorerie.

De façon spécifique, nos objectifs secondaires sont :

- de prendre connaissance du processus actuel de gestion de la trésorerie ;
- de déceler à l'aide du diagnostic, les forces et les faiblesses de la pratique existante ;
- de formuler des recommandations permettant d'optimiser la trésorerie du CMS en tenant compte des contraintes réglementaires liées au secteur.

Pour mener à bien notre étude, la démarche que nous adopterons est la suivante : définir les concepts clés liés à la trésorerie, faire une revue de la littérature en matière de gestion de la trésorerie ainsi que les modalités de son optimisation. Compte tenu de l'étendue du domaine de la gestion de trésorerie, nous nous limiterons à la gestion du besoin en financement du cycle d'exploitation car sa maîtrise est fondamentale à la performance de toute entreprise.

Cette étude présente des intérêts à plusieurs niveaux. Elle permettra :

- de mettre en pratique les connaissances reçues pendant notre formation au CESAG particulièrement en matière de gestion de trésorerie et de diagnostic financier ;
- au CMS de mesurer l'importance d'une bonne gestion de la trésorerie ;
- au CMS de maîtriser sa mise en application sur la situation financière de l'entreprise.
- au CESAG de disposer dans sa base documentation d'un support pouvant servir de référence aux stagiaires intéressés par la pratique d'un diagnostic de la trésorerie.

Notre travail s'articulera autour de deux principales parties :

- la première sera relative à l'approche théorique de la gestion de la trésorerie plus précisément dans les systèmes financiers décentralisés : nous y ferons une revue de la littérature dans les chapitres 1 et 2. Le chapitre 3, traitera de la méthodologie de l'étude ;

- la seconde partie concernera la partie pratique : dans le chapitre 4, nous présenterons tout d'abord l'entité, ensuite dans le chapitre 5 nous ferons une description de la gestion de la trésorerie au CMS, et enfin le chapitre 6 sera destiné au diagnostic de la gestion de la trésorerie au CMS qui aboutira à la formulation de recommandations allant dans la perspective d'optimisation de la gestion de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette première partie concernant les aspects théoriques relatifs à notre thème, va nous permettre de mieux comprendre les notions de base relatives au sujet et de mieux cerner le cadre de l'étude.

En effet, « la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise ⁶ ». Toutefois, avant de gérer la trésorerie d'une entreprise ou d'un SFD, encore faut-il pouvoir déterminer cette trésorerie. Notre mémoire portant sur le cas d'un SFD, le trésorier doit comprendre certains concepts de base essentiels mais également de connaître les principes ainsi que les outils qui sont à sa disposition afin de bien gérer la trésorerie du SFD.

Il s'agit entre autres de savoir :

- qu'est-ce que la trésorerie et comment la détermine-t-on dans un SFD ?
- qu'est-ce que la gestion de la trésorerie ?
- qu'entend-t-on par optimisation de la trésorerie d'un SFD ?

Pour répondre à ces questions, nous étudierons dans le chapitre 1, la détermination des flux de trésorerie d'un SFD et la gestion de la trésorerie d'un SFD et dans le chapitre 2, nous traiterons de l'optimisation des flux trésorerie d'un SFD.

⁶ BELLIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun (2005), *Gestion de @trésorerie*, 2^{ème} édition, Economica, Page 235.

Chapitre 1 : Détermination de la trésorerie et gestion de trésorerie dans les SFD

Ce chapitre vise à comprendre ce qui constitue la trésorerie des SFD à travers les flux générés par les différentes activités afin de pouvoir assurer la gestion de cette trésorerie et de l'optimiser. Par ailleurs, nous étudierons l'importance de la gestion des flux de trésorerie et déterminerons les moyens par lesquels les flux générateurs de liquidités sont gérés par le trésorier.

1.1. Détermination de la trésorerie dans les SFD

Les IMF utilisent généralement quatre types d'états financiers que sont : le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et l'examen du portefeuille. La trésorerie d'un SFD peut s'apprécier à partir du bilan et aussi du tableau des flux de trésorerie.

Le bilan est un état de synthèse qui permet de décrire en termes d'emplois et de ressources, la situation patrimoniale d'une entreprise à une date donnée. L'état des flux de trésorerie quant à lui rend compte de la façon dont l'entreprise dégage et utilise des liquidités dans le cadre de ses activités d'exploitation, de financement et d'investissement.

En tenant compte de la nature des activités des SFD qui est différente de celle des autres entreprises (commerciales, industrielles..), la détermination de la trésorerie sur la base fixe du bilan ne permet pas vraiment au trésorier d'assurer une bonne gestion de la trésorerie. C'est dans ce sens que nous orienterons notre analyse sur la détermination des flux de trésorerie, mais avant nous déterminerons la trésorerie à partir du bilan dans les Institutions de Micro Finance.

1.1.1. Détermination de la trésorerie des SFD à partir du bilan

Le bilan est la synthèse de la situation financière d'une organisation à une date donnée. Il présente les ressources économiques d'une organisation et les emplois correspondant à ces ressources. Le bilan d'un SFD peut se présenter ainsi :

Tableau 1 : Modèle de bilan

Période de l'exercice

Actif (1)

1. Caisse et disponibilités bancaires
2. Réserves auprès de la Banque centrale
3. Placements à court terme sur les marchés financiers
4. Encours de crédits bruts
5. (Provisions pour créances douteuses)
6. Autres actifs à court terme
7. Immobilisations financières
8. Immobilisations nettes

9. Total Actif

Dettes (2)

10. Comptes d'épargne obligatoire
11. Comptes d'épargne volontaire
12. Dépôts à terme
13. Emprunts aux conditions du marché
14. Emprunts auprès de la Banque centrale
15. Emprunts à taux subventionné
16. Autres dettes à court terme
17. Autres dettes à long terme

18. Total Dettes

Fonds Propres (3)

19. Capital social (appelé et versé)
20. Subventions en fonds propres (montant cumulé des années antérieures)
21. Subventions en fonds propres (de l'exercice)
22. Report à nouveau (hors subventions)
23. Résultat de l'exercice (hors subventions)
24. Autres postes de fonds propres

25. Total Fonds Propres

26. TOTAL PASSIF

Source: CGAP (2001), *Aide mémoire – Analyse Financière*, Page 11.

Légende :

- (1) Les actifs représentent ce qui appartient à l'Institution ou ce qui lui est dû. Il s'agit des éléments dans lesquels l'Institution a investi des fonds dans le but de générer des rentrées futures d'argent.
- (2) Les dettes : elles représentent ce qui est dû par l'organisation aux tiers, soit sous forme d'emprunts contractés, soit sous forme d'obligation à fournir des biens ou services dans le futur.
- (3) Les fonds propres correspondent à la valeur nette de l'Institution. Ils comprennent les apports en capital des investisseurs et des bailleurs, les reports à nouveau et le résultat de l'exercice en cours.

A partir de ce bilan, la trésorerie sera déterminée à partir des éléments constituant la caisse et les disponibilités bancaires. Il s'agit entre autres de la monnaie en caisse, des dépôts à vue, des comptes chèques courant et autres instruments peu ou pas rémunérés.

Cependant, le bilan comptable comporte quelques limites car il n'inclut pas les éléments fonctionnels permettant d'expliquer comment la trésorerie est générée. Par ailleurs, il ne met pas en évidence les soldes économiquement et financièrement significatifs et ainsi ne permet pas au trésorier d'assurer un suivi quotidien de la trésorerie.

Nous allons donc présenter dans la sous-section suivante la détermination des flux de trésorerie des SFD à partir de l'approche comptable utilisée en microfinance.

1.1.2. Détermination des flux de trésorerie à partir de l'approche comptable en microfinance

Les SFD relèvent de la réglementation de l'UEMOA. L'article 50 de la Loi Organique n° 2008-47 du 3 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés stipule : « Tout SFD produit un rapport annuel au terme de chaque exercice social. (...) Le rapport comprend, en sus des informations sur les activités de l'institution, les états financiers approuvés par l'assemblée générale ainsi que les documents annexés établis selon les normes déterminées par instructions de la Banque Centrale ».

La détermination des flux de trésorerie au niveau des SFD ne constitue donc pas une obligation dans la réglementation de l'UEMOA. Toutefois la norme IAS 7 stipule que « toute entreprise doit établir un état des flux de trésorerie et doit le présenter comme partie intégrante de ses états financiers pour chaque période donnant lieu à la présentation d'états financiers ».

En effet, les informations sur les activités de l'institution auxquelles font référence l'article 50 cité plus haut, peuvent être obtenues à l'aide du tableau des flux de trésorerie.

1.1.2.1. Objectifs et Intérêt du tableau des flux de trésorerie

Le tableau de trésorerie permet :

- au trésorier d'évaluer et de communiquer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et les conséquences des décisions d'investissement et de financement ;
- de faciliter la comparaison des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur ;
- de faire une analyse rétrospective sur les opérations réalisées et une analyse prévisionnelle des flux à venir.

Le tableau des flux de trésorerie répond aux préoccupations actuelles des entreprises qui cherchent à savoir comment les flux monétaires ont permis d'améliorer, de maintenir ou de diminuer le niveau de la trésorerie. C'est un outil intéressant d'analyse de l'origine des variations de trésorerie.

L'intérêt des tableaux de flux de trésorerie réside dans le fait qu'ils sont un critère de mesure de performance facilement compréhensible et donnent généralement une bonne idée des difficultés financières éventuelles de l'entreprise. Par ailleurs, ils peuvent donc être particulièrement utiles pour aider les utilisateurs sans réelle expérience de l'analyse des rapports financiers à bien comprendre la situation financière d'une entreprise.

L'objectif du tableau des flux de trésorerie est d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et de fournir des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie.

« Au-delà de l'évaluation globale de la variation de trésorerie entre deux exercices, l'objectif du tableau des flux de trésorerie sera également d'apprécier les opérations spécifiques qui génèrent

des mouvements de fonds et qui se produisent entre l'entreprise et ses différents partenaires (clients, fournisseurs, employés, banques, investisseurs, et autres)⁷ ».

1.1.2.2. Avantages des informations sur le flux de trésorerie

Les avantages des informations sur les flux de trésorerie sont énumérés dans le point 4 de l'IAS 7 : « Un tableau des flux de trésorerie (...), fournit des informations qui permettent aux utilisateurs d'évaluer les changements de l'actif net d'une entité, sa structure financière (y compris sa liquidité et sa solvabilité) et sa capacité à modifier les montants et l'échéancier des flux de trésorerie pour s'adapter aux changements de circonstances et opportunités. Les informations relatives aux flux de trésorerie sont utiles pour apprécier la capacité de l'entité à dégager de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et permettent aux utilisateurs d'élaborer des modèles pour apprécier et comparer la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs de différentes entités. Elles renforcent également la comparabilité des informations sur la performance opérationnelle de différentes entités car elles éliminent les effets de l'utilisation de traitements comptables différents pour les mêmes opérations et événements ».

Par ailleurs, « l'information sur l'historique des flux de trésorerie est souvent utilisée comme un indicateur utile des montants, échéances et du caractère certain des flux futurs de trésorerie. Elle est également utile pour vérifier l'exactitude des anciennes estimations de flux futurs de trésorerie et pour examiner la relation entre la rentabilité et les flux de trésorerie nets ainsi que l'effet des changements de prix ».

Le tableau des flux de trésorerie se révèle donc être un outil important de gestion pour le trésorier des SFD, qui au fur et à mesure qu'ils se développent et diversifient leurs sources de financement pour inclure des sources commerciales telles que les produits de dépôt, les emprunts commerciaux et les émissions d'obligations, ainsi que des fonds propres, et s'exposent ainsi à un ensemble de risques.

⁷ MELYON Gérard (2007), *Gestion financière*, 4^{ème} édition, Editions BREAL France, Page 220

1.1.2.3. Présentation du tableau des flux de trésorerie et des différents flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie met en évidence les mouvements des liquidités et permet de comprendre exactement comment les liquidités ont été générées et utilisées. Toutefois afin que ce tableau puisse servir d'outil prévisionnel au trésorier, le tableau doit obéir à une certaine norme de présentation. En effet, le point 10 de l'IAS 7 stipule que : « le tableau de trésorerie doit présenter les flux de trésorerie de l'exercice classés en activités opérationnelles, d'investissement et de financement ».

La norme ajoute également qu' : « une entité présente ses flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement de la façon la plus appropriée à son activité. Le classement par activité fournit une information qui permet aux utilisateurs d'évaluer l'effet de ces activités sur la situation financière de l'entité et le montant de sa trésorerie et de ses équivalents de trésorerie. Cette information peut également être utilisée pour évaluer des relations entre ces activités ».

En somme, le tableau des flux de trésorerie doit présenter les flux de trésorerie en 3 catégories : les flux liés à l'activité, les flux liés aux opérations d'investissement et les flux liés aux opérations de financement.

1.1.2.3.1. Les flux de trésorerie liés à l'activité ou flux liés aux activités opérationnelles

Selon l'Ordre des Experts Comptables (OEC), les flux de trésorerie liés à l'activité comprennent :

- les flux d'exploitation relatifs aux charges et produits d'exploitation (exemple : les encaissements de créances auprès des clients, règlements des dettes aux fournisseurs, aux salariés et aux organismes sociaux) ;
- les flux correspondant aux charges décaissées (financières, exceptionnelles, à la participation des salariés et à l'impôt sur les sociétés) et aux produits encaissés (financiers, exceptionnels).

Par ailleurs, l'IAS 7 stipule en son point 14 que « les flux de trésorerie opérationnels sont essentiellement issus des principales activités génératrices de produits de l'entreprise. En conséquence, ils résultent en général des transactions et autres évènements qui entrent dans la détermination du résultat ». Nous remarquons donc que les flux liés aux activités opérationnelles sont ceux qui concernent les activités génératrices de revenus.

Le montant des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est un indicateur clé pour le trésorier des SFD dans la mesure où il montre si les opérations du SFD ont généré des flux de trésorerie suffisants pour rembourser ses emprunts, maintenir la capacité opérationnelle de l'entité, verser des dividendes et faire de nouveaux investissements sans recourir à des sources externes de financement. « Utilisées avec d'autres informations, les informations sur les différentes catégories de flux historiques de trésorerie opérationnels sont utiles à la prévision des flux futurs de trésorerie opérationnels ».

La présentation des flux de trésorerie des activités d'exploitation peut se faire suivant deux méthodes comme l'indique le paragraphe 18 de la norme IAS7:

- soit la méthode directe, suivant laquelle les principales catégories d'entrées et de sorties de trésorerie brutes sont présentées ;
- soit la méthode indirecte, suivant laquelle le résultat est ajusté des effets des transactions sans effet de trésorerie, des décalages/régularisations d'entrées ou de sorties de trésorerie opérationnelle passées ou futures liés à l'exploitation et des éléments de produits/charges liés aux flux de trésorerie concernant les investissements ou le financement.

En résumé, dans la première méthode, des informations sont fournies sur les principales catégories de rentrées et de sorties de fonds brutes, tandis que dans la seconde, les flux de trésorerie résultant des activités d'exploitation sont obtenus en ajustant le bénéfice net (ou la perte nette) pour tenir compte de l'incidence des opérations n'ayant pas un caractère monétaire. L'utilisation de la méthode directe et de la méthode indirecte sont toutes deux autorisées.

Toutefois, l'IAS 7 encourage les entreprises à présenter les informations des activités opérationnelles en utilisant la méthode directe car cette dernière apporte des informations qui peuvent être utiles pour l'estimation des flux futurs de trésorerie et qui ne sont pas disponibles à partir de la méthode indirecte.

On peut citer, parmi les avantages de la méthode directe, les points suivants:

- la méthode directe est la seule qui fasse apparaître dans leur intégralité les montants des entrées et des sorties de liquidités résultant des activités d'exploitation. Le tableau de trésorerie montre alors toutes les entrées et sorties effectives générées et employées par l'entreprise, ce qui paraît mieux correspondre à son objectif;
- cette méthode renseigne aussi sur le montant des ventes qui se sont effectivement traduites par des entrées de liquidités. Cela peut être très utile pour mieux évaluer la valeur économique des ventes apparaissant dans le compte de profits et pertes.

Parmi les avantages de la méthode indirecte, on peut noter les points suivants:

- elle permet de rapprocher le résultat issu du compte de profits et pertes des liquidités générées ou utilisées lors des activités d'exploitation. Cela est utile pour bien comprendre la "liaison" entre les activités économiques et la génération et l'absorption de liquidités.
- lorsque le degré de détail des entrées et sorties de liquidités est tel qu'apparaissent des sous-catégories de produits à recevoir (ventilation par secteurs) ou de charges à payer (fournisseurs et salariés), l'application de la méthode directe peut entraîner des coûts supplémentaires non négligeables par rapport à ceux qu'impose déjà la méthode indirecte.

Diagnostic de la gestion de la trésorerie : perspectives d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

La méthode directe, qui est recommandée par la norme internationale est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2: Etat de flux de trésorerie (Modèle de référence)

ELEMENTS	N	N-1
Flux de trésorerie liés à l'exploitation		
Encaissements reçus des clients		
- Somme versées aux fournisseurs et au personnel		
- Intérêts payés		
- Impôts sur les bénéfices payés		
= FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION (A)		
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
- Décaissements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		
+ encaissements provenant de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		
- décaissement provenant de l'acquisition d'immobilisations financières		
+ encaissements provenant de la cession d'immobilisations financières		
= FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT (B)		
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		
+ Encaissement suite à l'émission ou d'action		
- dividendes et autres distributions		
+ encaissement provenant des emprunts		
- remboursement d'emprunts		
= FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT (C)		
Incidences des variations des taux de change sur les liquidités et équivalents de liquidités		
Variation de trésorerie (A+B+C)		
Trésorerie au Début (D)		
TRESORERIE A LA CLOTURE (A+B+C+D)		

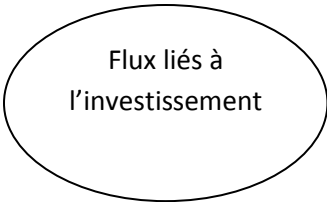
Source : BENNACEUR Samy, OMRI Abdelwahed, (2003), *gestion financière*, Editions L'harmattan, Paris, Page

1.1.2.3.2. Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Le flux lié à l'investissement renseigne sur le choix de l'entreprise en matière d'investissement (investissement de renouvellement ou investissement de croissance).

Il permet également d'évaluer les conséquences de la politique d'investissement ou de désinvestissement sur la situation financière de l'entreprise⁸.

Le flux lié à l'investissement se détermine comme suit :

	<p>Investissement d'exploitation (hors production immobilisée)</p> <p>+ Acquisitions de participations et de titres immobilisés</p> <p>+ Variations des autres charges immobilisées hors charges à répartir</p> <p>- Subventions d'investissement reçus</p> <p>- Variations de dettes sur immobilisations</p> <p>- Encaissement sur cessions d'immobilisations</p>
--	--

Le point 16 de l'IAS 7 stipule que la présentation des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement est importante car les flux de trésorerie indiquent dans quelle mesure les dépenses ont été effectuées pour l'accroissement des ressources destinées à générer des produits et flux de trésorerie futurs. Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement visés par la norme sont par exemple : les entrées de trésorerie découlant des d'immobilisations (corporelles, incorporelles) et d'autres actifs à long terme ; les sorties de trésorerie effectuées pour l'acquisition d'immobilisations (corporelles, incorporelles) et d'autres actifs à long terme ; les avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que des avances et prêts consentis par une institution financière), etc.

⁸ MELYON Gérard (2007), *Gestion financière*, 4^{ème} édition, Editions BREAL France, Page 236

En d'autres termes, les flux de trésorerie d'investissement sont représentés par l'ensemble des dépenses et revenus associés aux acquisitions et cessions d'immobilisations.

Toutefois, la collecte de dépôts et l'octroi de crédit étant les principales activités opérationnelles des SFD, l'IAS 7 précise en son point 15 que les avances de trésorerie et les prêts consentis par les institutions financières sont généralement classés en activités opérationnelles, étant donné qu'ils se rapportent à la principale activité génératrice de produits de ces entités. Elles sont donc exclues des flux liés à l'investissement.

1.1.2.3.3. Les flux de trésorerie liés aux activités de financement

« Les mouvements de trésorerie liés aux activités de financement comprennent :

- les encaissements suite à l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;
- les versements faits aux actionnaires pour acquérir ou racheter des actions de l'entreprise ;
- les encaissements provenant d'emprunts obligataires, de billets de trésorerie ou d'autres emprunts à court ou long terme ;
- les remboursements d'emprunts contractés ;
- les dividendes distribués⁹ ».

Le point 17 de l'IAS 7 stipule que « la présentation séparée des flux de trésorerie provenant des activités de financement est importante, car elle est utile à la prévision des flux futurs de trésorerie de l'entité attendus par les apporteurs de capitaux ». En d'autres termes, la présentation distincte des flux de trésorerie liés aux opérations de financement va permettre au trésorier des SFD d'identifier clairement les sources de financement (augmentations de capital, les produits de dépôt, les emprunts commerciaux et les émissions d'obligations, subventions d'investissement,...) et les décaissements y afférents (distribution de dividendes, remboursements d'emprunts, réduction du capital...).

A l'issue de cette première sous-section, nous remarquons que la trésorerie constitue un indicateur clé pour le trésorier. En effet, une entreprise qui génère régulièrement une trésorerie

⁹ BENNACEUR Samy, OMRI Abdelwahed, (2003), *gestion financière*, Editions L'harmattan, Paris, Page 132

importante est en même temps solvable et apte à assurer son développement. Le tableau des flux de trésorerie trouve son intérêt dans le fait qu'il permet de juger de la rentabilité, de la maîtrise du BFR, du niveau d'endettement, de la liquidité, des stratégies de croissance, de financement, de recentrages etc.... Le regroupement des flux en trois grandes fonctions constitue un cadre pratique pour l'élaboration des prévisions. Comment le trésorier fait-il ses prévisions ? Quels sont les outils ou les techniques dont il dispose pour assurer une bonne gestion de la trésorerie ? Comment est pratiquée la gestion de la trésorerie ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans la seconde sous-section.

1.2. La gestion de trésorerie

Parmi les tâches qui incombent à la fonction de trésorier, figure essentiellement la gestion des flux financiers de manière optimale. Ce qui revient à procéder en permanence à l'ajustement des flux d'entrée et de sortie. Le trésorier doit également tout mettre en œuvre pour assurer à l'entreprise des liquidités suffisantes. La trésorerie nécessite donc une attention particulière afin d'éviter à l'entreprise la cessation de paiement : c'est la gestion de trésorerie.

« La gestion de trésorerie vise simultanément à disposer de liquidités nécessaires pour faire face à tout moment aux engagements envers les adhérents et à utiliser au mieux les liquidités en déterminant les montants qui peuvent être placés pour générer des produits financiers ¹⁰».

1.2.1. La nécessité d'une gestion de trésorerie

Les entreprises détiennent de l'encaisse pour un certain nombre de raisons. En effet, il y a la volonté d'assurer la réalisation des transactions dans de bonnes conditions mais aussi le besoin de sécurité financière de manière à faire face aux aléas de la conjoncture qui se traduisent par des déséquilibres entre les encaissements et les décaissements prévus.

La trésorerie est également détenue pour la réalisation d'opérations spéculatives. Ces raisons rejoignent celle de l'économiste John Maynard Keynes qui a divisé les raisons de la détention des

¹⁰ Bureau International du Travail (2003), *Guide des mutuelles en Afrique*, International Labour Organization, Page 192.

individus et des entreprises de la monnaie en trois catégories à savoir : le motif de transaction, motif de précaution et le motif de spéculation. Pour toutes ces raisons, il apparaît que la gestion de la trésorerie s'avère être une tâche importante pour les dirigeants d'entreprises, plus spécialement pour ceux des SFD qui collectent les dépôts des sociétaires et qui octroie des crédits aux sociétaires demandeurs.

Le concept de gestion de trésorerie répond à une logique précise, elle repose sur trois constats :

- « les ressources financières sont toujours limitées, selon le principe du rationnement du capital financier¹¹ : les ressources disponibles sont inférieures aux besoins à satisfaire ;
- les ressources sont égales aux emplois (aux besoins financés, ressources = emplois) ;
- par conséquent, les ressources de financement et leur utilisation doivent être réparties de façon optimale. Ce qui implique de définir sans cesse des priorités dans le financement des besoins et donc de savoir faire des choix »¹².

Par ailleurs, « la gestion de la trésorerie concerne la gestion à court terme des flux d'encaissement et de décaissements et l'optimisation permanente de leur ajustement¹³ ».

Gérer la trésorerie consistera à optimiser simultanément : le choix des moyens utilisés (les emplois) et le choix des ressources de financement. Ce qui revient à rechercher en permanence le meilleur rendement financier pour ses ressources et ses moyens mis en œuvre. Cela aura pour conséquence la maximisation de la rentabilité, tout en minimisant les risques de faillite.

Après avoir mis en exergue l'importance, la nécessité d'une gestion de trésorerie, nous allons dans la section suivante aborder la pratique de la gestion de trésorerie, en parlant des techniques de gestion dont dispose le trésorier.

¹¹ Le principe du rationnement du capital décrit la situation où l'entreprise ne peut pas financer tous les projets ayant un taux de rentabilité supérieur au coût du capital.

¹² DARS Jean et Stéphanie ZEITOUN (2006), *Toute la finance pour non-financiers*, ESF Editeur, Page 56.

¹³ CABANE Pierre (2004), *L'essentiel de la finance à l'usage des managers, maîtriser les chiffres de l'entreprise*, 2ème édition, Edition d'Organisation, Paris, Page 135.

1.2.2. Pratique de la gestion de la trésorerie

La trésorerie représente pour l'entreprise « un matelas de sécurité nécessaire à sa bonne gestion ». « Gérer la trésorerie (...) c'est faire en sorte, qu'elle soit en permanence, ou au moins le plus souvent possible toujours à son niveau optimum compatible avec un certain degré de sécurité et avec un plan de développement de l'entreprise »¹⁴. Par ailleurs, « une gestion optimale, est une gestion prévisionnelle. En effet, gérer la trésorerie : c'est anticiper, prévoir une situation de trésorerie future ainsi que l'exposition future aux risques de change et de taux. C'est aussi définir, une stratégie, c'est-à-dire une politique de financement et de placement, une politique de change et de taux puis l'appliquer en la modulant au fil du temps¹⁵ ».

Il apparaît donc que gérer la trésorerie signifie gérer les flux de trésorerie. De ce fait, il y a lieu de faire des prévisions. Le trésorier détermine les prévisions de trésorerie à court terme à partir du plan de financement, en élaborant un budget de trésorerie puis les prévisions à très court terme, au jour le jour. La base de toute prévision c'est bien sûr l'activité vendue, donc le chiffre d'affaires. Ces prévisions peuvent se faire sur différents horizons : à court terme, à moyen terme ou à très court terme.

De manière générale la gestion de trésorerie suppose une démarche en deux temps :

- l'élaboration du budget de trésorerie : document prévisionnel récapitulatif des encaissements et des décaissements de l'entreprise sur une période donnée.
- l'élaboration du plan de trésorerie : document issu du précédent et intégrant les moyens de financement à court terme ainsi que leur coût ou indiquant les placements envisageables ;

A cela on peut ajouter l'élaboration de prévisions mensuelles qui ont pour but d'anticiper les besoins de trésorerie au jour le jour, donc à très court terme.

¹⁴ COLLE François (1993), *Le guide stratégique du responsable d'entreprise*, Editions Maxima, Page 225.

¹⁵ LAURENT Emmanuel (2006), *optimiser la gestion de trésorerie par la modélisation économétrique des flux financiers : théorie et application à la trésorerie du régime général de la sécurité sociale en France*, Editions Publibook, France, page 149.

« La prévision des flux de trésorerie doit être menée à deux niveaux différents :

- au niveau du budget de trésorerie ;
- au niveau du solde en valeur à travers la détermination de la trésorerie au jour le jour¹⁶».

1.2.2.1. Prévisions du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie enregistre les flux de trésorerie existants, mais aussi les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement. Ces dépenses et recettes peuvent être liées au processus d'investissement, d'exploitation ou de financement.

Le budget de trésorerie est donc un tableau de bord prévisionnel de l'offre et de la demande de liquidités de l'entreprise. C'est aussi un état sur les prévisions des entrées et sorties sur 12 mois en principe. Il montre mois par mois les flux de caisse prévisionnels, entraînés par l'exploitation future de l'entreprise. (Voir Annexe 1, page 90 - 91)

D'une part le budget de trésorerie est défini comme « le document, qui dans l'entreprise, recense les prévisions d'encaissements et de décaissements sur une période donnée (année), afin d'évaluer la position de trésorerie à intervalle de temps réguliers (mois)¹⁷ ». D'autre part le budget de trésorerie est « un tableau qui indique si la trésorerie encaissée avant la mise en place des crédits à court terme est suffisante pour couvrir les besoins¹⁸».

La fonction du financier étant d'abord d'assurer la disponibilité d'argent lorsque les besoins se font sentir, il y a lieu d'établir une prévision relativement précise de ces besoins. C'est donc le budget de trésorerie qui va servir de support à l'établissement de ces prévisions. « Le trésorier doit seulement dans le cadre qui lui est fixé par la réalisation du plan de financement, rechercher l'utilisation optimale des fonds »¹⁹.

¹⁶ D'ARCIMOLES Charles Henri, SAULQUIN Jean Yves (2000), *Finance Appliquée*, Vuibert, page 299.

¹⁷ ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François (2004), *la gestion de trésorerie*, Edition Dunod, Paris, page 44.

¹⁸ MELYON Gérard (2007), *Gestion financière*, 4^{ème} édition, Editions BREAL France, Page 212

¹⁹ GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2007), *Gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, Page 116.

- Utilité du budget de trésorerie

L'établissement d'un budget de trésorerie va nous permettre de vérifier, globalement, s'il y a cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Un budget de trésorerie constamment déficitaire ou excédentaire exprime, une inadéquation entre le FR et le BFR, laquelle qui doit inciter à revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établis les budgets en amont, et notamment les budgets des ventes, des achats et des investissements.

Si par contre le budget de trésorerie est alternativement déficitaire ou excédentaire, il traduit une situation qui peut être qualifiée de normale.

D'après BENNACEUR & OMRI, « le budget de trésorerie est le reflet des autres budgets de l'entreprise. Il permet en outre de vérifier s'il y a cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles de l'entreprise, de prévoir le besoin de financement à court terme et enfin de porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise²⁰ ».

Par ailleurs, « le budget de trésorerie est la transcription du plan de trésorerie (...); il focalise des périodes de paiement difficiles et permet de bien anticiper les décalages des encaissements et décaissements générés par l'évolution dans le temps du besoin en fonds de roulement²¹ ».

Le budget de trésorerie permet enfin de mettre en relief les écarts et d'anticiper sur les mesures à prendre pour réduire les écarts négatifs (déficit de trésorerie) ou utiliser de façon optimale les excédents éventuels de trésorerie. En l'absence de budget, en cas de difficulté, l'entreprise aura bien du mal à imaginer les solutions financières rapides pour y faire face.

²⁰ BENNACEUR Samy, OMRI Abdelwahed, (2003), *gestion financière*, Editions L'harmattan, Paris, Page 203.

²¹ DEHOS Jean Guy, GRIFFITHS Stéphane (2011), *Gestion financière : de l'analyse à la stratégie*, Editions Eyrolles, Page 277.

- Etablissement du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un état qui indique mois par mois ou même semaine par semaine, les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le moment de ses besoins de trésorerie ou de l'encaisse disponible. Il s'élabore à partir de l'ensemble des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement.

Il traduit en termes d'encaissement et de décaissement, l'ensemble des données prévisionnelles relatives à l'exploitation et hors exploitation. La confrontation des différents budgets va faire apparaître soit un excédent, soit un déficit de trésorerie. « L'approche la plus simple du budget de trésorerie consiste à reprendre les besoins de trésorerie constatés les années précédentes et d'extrapoler, mois pour mois en tenant compte de l'augmentation de volume d'activité de l'entreprise²²».

Toutefois, la difficulté dans l'établissement d'un budget de trésorerie est de collecter les prévisions et informations nécessaires en provenance de tous les services et départements de l'entreprise, ce qui est fort complexe dans le cadre d'un grand groupe. De plus il est nécessaire que le trésorier soit étroitement associé à la gestion budgétaire de l'entreprise afin de disposer des informations nécessaires. Dans la pratique, le budget de trésorerie s'accompagne d'un suivi des réalisations constatées et permet de contrôler les prévisions. Les écarts entre flux réels et flux budgétisés font l'objet d'analyses donnant lieu à des ajustements nécessaires.

1.2.2.2. Prévisions du plan de financement

La gestion des flux de trésorerie découle des grands axes stratégiques définis par la direction générale, matérialisés par le plan de financement. Document de synthèse, ce plan regroupe l'ensemble des décisions d'investissement et de financement générant des flux et traduit des incidences monétaires des décisions à long terme.

²² SOLNIK Bruno (1986) : *Gestion Financière*, Edition Fernand Nathan, Page 170.

Le financier d'entreprise ayant pour tâche principale d'assurer le bon approvisionnement de fonds, se doit donc prévoir les montants nécessaires et choisir le type de financement qui sera le mieux adapté aux besoins de l'entreprise. Avant d'effectuer ces choix, il est nécessaire d'établir un plan de financement. Ce dernier s'inscrit dans la démarche prévisionnelle de la gestion et concrétise à moyen terme la stratégie de l'entreprise.

« Il est extrêmement important que l'IMF anticipe les événements qui peuvent entraîner une interruption de l'afflux de liquidités et ait mis en place un plan pour faire face à cette éventualité. Un plan de financement doit définir les mesures à prendre et les montants à emprunter, ainsi que les responsabilités pour la mise en œuvre de chaque mesure ²³».

Le plan de financement est un tableau d'emplois et de ressources permanents obtenu en confrontant les investissements et les besoins d'exploitation permanents aux financements à caractère permanent (Voir Annexe 2, page 92). Etabli sur une base pluriannuelle, ce plan simulera les besoins permanents de l'entreprise et les ressources internes générées par son activité. Ce plan étudie également l'équilibre financier global de l'entreprise et fait l'inventaire des grands flux de fonds de l'entreprise sans tenir compte des détails de chaque flux de trésorerie et des fluctuations saisonnières.

L'élaboration du plan de financement « résulte d'une préoccupation stratégique à un horizon de 3 à 5 ans avec une périodicité annuelle qui correspond à un exercice comptable. Un solde résultant de la différence entre les ressources et les emplois est calculé pour chaque année et le plan de financement est équilibré quand le solde cumulé final est positif ou nul²⁴».

²³ BROM Karla (Juin 2009), Focus note n°55, *Gestion actif-passif pour les institutions de micro finance collectrices de dépôts*, Washington, DC, CGAP, Page 17.

²⁴ GAUGAIN Marc, SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne (2007), *Gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, Page 79.

- Utilité du plan de financement

Le plan de trésorerie permet à l'entreprise d'affiner les informations données par le budget de trésorerie en faisant intervenir les effets escomptables et les placements des excédents prévus. Il s'agit ici de procéder à des ajustements pour résorber des soldes.

« Ce plan présente un certain nombre d'intérêts puisqu'il s'agit d'un outil pour :

- assurer la cohérence et contrôler la mise en œuvre de la stratégie dans l'entreprise ;
- négocier auprès des apporteurs de fonds externes ;
- prévenir des difficultés ²⁵».

Certains décrivent le plan de financement comme étant « un tableau de financement qui va permettre de vérifier l'équilibre financier prévisionnel ou la faisabilité financière d'une stratégie de l'entreprise ²⁶ ». C'est dans le même sens que d'autres affirment que le « plan de trésorerie est un plan qui indique les entrées et les sorties prévues pour chaque mois. Il aide ainsi l'entreprise à ne jamais être à court de liquidités ²⁷ ». Ce plan permet donc au trésorier d'anticiper sur les fonds qui lui seront nécessaires pour faire face à des dépenses futures.

En effet l'utilisation du plan de financement va permettre à l'entreprise de s'assurer de disposer de suffisamment d'argent pour parer à toute éventualité. Ainsi, pour que le financement de l'entreprise soit assuré, les ressources doivent obligatoirement couvrir les emplois. S'il ressort que les ressources sont insuffisantes, il faut alors revoir les hypothèses initiales sur lesquelles reposent les prévisions. Il revient donc au trésorier ou à celui qui assure la fonction financière dans l'entreprise, de s'assurer que les fonds nécessaires seront disponibles au moment voulu pour assurer l'équilibre financier.

²⁵ GAUGAIN Marc, SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne (2007), *Gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, Page 80.

²⁶ BENNACEUR Samy, OMRI Abdelwahed (2003), *Gestion financière*, Editions L'harmattan, Paris, Page 176.

²⁷ BORGENVALL Mats (2000), *Mieux gérer votre entreprise : éléments de base*, International Labour Organization, Page 151.

Il y a donc lieu de surveiller quotidiennement l'état des dépenses et recettes au jour le jour et de les appréhender en temps réel : c'est la gestion de la trésorerie au jour le jour. Nous verrons ainsi donc dans la partie suivante le suivi en temps réel de la trésorerie.

1.2.2.3. Gestion au jour le jour de la trésorerie

Le budget de trésorerie comme nous l'avons dit plus haut ne présente les besoins qu'à la fin du mois. « Or la trésorerie peut présenter des déficits importants dans le courant du mois. Le budget de trésorerie ne donne ainsi aucune indication sur les échéances difficiles à passer et donc sur la meilleure façon de les négocier. Le complément nécessaire à la gestion des besoins saisonniers s'avère être une gestion de trésorerie au jour le jour parfois appelé gestion de l'encaisse²⁸ ».

« Les décisions de gestion de trésorerie au jour le jour ont pour objectif principal de minimiser les frais financiers et de maximiser les produits financiers tout en garantissant la solvabilité et le respect des contraintes règlementaires²⁹ ». Cette gestion au jour le jour nécessite une bonne prévision des dates des flux de trésorerie (encaissements et décaissements) au jour près et une optimisation de l'utilisation des crédits en fonction de leur durée. Toutefois, cet objectif passe par la recherche de la trésorerie zéro. Sur un même mois, les flux peuvent être divers et positionnés des jours différents ; d'où l'importance de prévoir ces mouvements et mettre en place les crédits les moins onéreux pour satisfaire les besoins de trésorerie portant sur un ou plusieurs jours. Il s'agira de positionner à l'aide d'une fiche de suivi toutes les opérations de débit ou de crédit en date de valeur, en tenant compte des jours comme le montre l'Annexe 3, page 93.

Par ailleurs, une entreprise entretient généralement des relations avec plusieurs banques, son pool bancaire, et dispose de plusieurs comptes. Le rôle du trésorier sera de veiller à l'équilibre de chaque compte et pas uniquement à l'équilibre global de la trésorerie. Des différences notables

²⁸ SOLNIK Bruno (1986) : *Gestion Financière*, Edition Fernand Nathan, Page 172.

²⁹ LAURENT Emmanuel (2006), *optimiser la gestion de trésorerie par la modélisation économétrique des flux financiers : théorie et application à la trésorerie du régime général de la sécurité sociale en France*, Editions Publibook, France, Page 100.

Diagnostic de la gestion de la trésorerie : perspectives d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

peuvent se produire entre la situation comptable tenue par l'entreprise et la situation réelle tenue par la banque. Ces différences s'expliquent par les conditions bancaires et le float³⁰.

Pour une gestion précise de la trésorerie, une entreprise doit gérer celle-ci en date de valeur, prévoir et minimiser le float. Elle doit prévoir au quotidien les mouvements qui affectent chaque compte. L'horizon de la prévision au jour le jour est de quelques jours à un mois maximum.

- Les prévisions mensuelles

Elles mettent en évidence la validation et la cohérence pour un projet :

- du chiffre d'affaires et de sa saisonnalité ;
- des délais consentis aux clients et obtenus des fournisseurs ;
- des impasses de trésorerie qui en résultent ;
- et enfin du risque d'illiquidité éventuel.

Ces prévisions mensuelles sont difficiles à réaliser et constituent un souci constant des responsables de gestion.

Tableau 3 : Exemple de modèle de prévisions mensuelles de trésorerie

Prévisions mensuelles de trésorerie				
Mois	Janv.	Fev.	Mars	Avr.
Solde début de mois				
Entrées				
Encaissements clients				
Autres encaissements				
Total des entrées				
Sorties				
Décaissements fournisseurs				
Salaires et charges sociales				
Remboursement emprunt				
Autres décaissements				
Total des sorties				
Solde cumulé fin de mois				

Source : DARSA Jean & Stéphanie ZEITOUN (2006), *Toute la finance pour non-financiers*, ESF Editeur, Page 107.

³⁰ Le float représente la durée qui s'écoule par exemple entre la remise d'un chèque à un fournisseur et la date effective du débit en banque.

Ce chapitre 1 a été consacré à la détermination des flux de trésorerie (par le bilan et par le tableau des flux de trésorerie) dans un SFD. Par ailleurs, nous avons abordé la notion de gestion de trésorerie en définissant ce qu'est la trésorerie, l'importance de la gestion de la trésorerie. Enfin nous avons examiné la pratique de la gestion de trésorerie en tant que telle en étudiant les moyens dont dispose le trésorier pour faire ses prévisions quotidiennes, mensuelles...

Le chapitre suivant sera consacré à l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans les SFD.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : L'optimisation de la gestion de la trésorerie dans les SFD

L'optimisation de la trésorerie est l'objectif du trésorier, dans la mesure où l'objectif prioritaire consiste à minimiser les frais financiers et à maximiser les produits financiers. La performance de la gestion de trésorerie et par conséquent celle du trésorier repose sur une optimisation des flux. Optimiser la trésorerie est le moyen par lequel un SFD espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. La réduction de la période de recouvrement, ne serait-ce que de quelques jours, débouchera sur une nette amélioration de la trésorerie de l'entreprise.

« Fondamentalement, l'optimisation s'opère déjà en amont de la trésorerie, en ayant pour souci permanent de gérer au mieux les différentes variables constitutives du BFR de l'entreprise, à savoir les stocks, les créances clients, les crédits fournisseurs. Néanmoins, l'optimisation doit se réaliser en aval, dans la mesure où l'objectif à atteindre en gestion de trésorerie est la trésorerie zéro (minimisation des frais financiers)³¹».

Par ailleurs « il faut comprendre la gestion de trésorerie pour l'optimiser. Cette compréhension nécessite la connaissance des enjeux de la gestion de crédit et l'analyse des équilibres financiers du bas de bilan. L'optimisation quant à elle, est le fait d'anticiper sur les fluctuations de trésorerie, d'utiliser les moyens de paiement les mieux appropriés, de placer les excédents de trésorerie et couvrir le risque de change³² ».

Toutefois, le trésorier doit accorder une certaine attention à l'organisation des comptes en banque, au choix des modes de paiement, à l'arbitrage entre les modes de financement et de placement car ces derniers constituent les moyens traditionnels de l'optimisation de la trésorerie d'une entreprise.

Nous étudierons donc dans ce chapitre, les conditions nécessaires à l'optimisation de la trésorerie, puis les conditions bancaires que doivent connaître le trésorier et enfin les moyens permettant d'optimiser la trésorerie.

³¹ GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2007), *Gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, Page 137.

³² FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie*, Edition d'Organisation, Page 20.

2.1. Les conditions d'optimisation de la trésorerie

2.1.1. La bonne circulation de l'information

Pour assurer une bonne gestion de la trésorerie, le trésorier a besoin d'un certain nombre d'informations. En effet, l'information est une donnée de base, indispensable pour une gestion de trésorerie qui se veut performante. Pour réaliser ses prévisions, le trésorier tient compte d'un ensemble d'éléments tels que les recettes et les dépenses, la politique d'endettement à court terme (fournisseur), les délais de règlements... d'où l'importance d'une bonne circulation de l'information afin de permettre à ce dernier de collecter des données. Le trésorier collecte ses informations auprès des différents services de l'entreprise mais surtout à partir du système d'information. Par ailleurs, « une information structurée et exploitée permet de faire une meilleure prévision des flux de trésorerie, de mieux orienter les prises de décisions »³³.

Les informations auxquelles a recours le trésorier sont de deux sortes : les informations internes et les informations externes.

2.1.1.1. L'information interne

Le trésorier ne peut pas travailler en marge des autres fonctions de l'entreprise. De ce fait il doit entretenir des rapports privilégiés avec les différents services de l'entreprise qui détiennent des informations concernant les flux de trésorerie à savoir :

- le responsable administratif et financier pour toutes les informations à caractère financier à court, moyen et long termes ;
- le responsable du personnel pour les états de salaires et charges sociales ;
- la direction comptable pour les informations ;
- le responsable des achats pour les différentes dépenses ;
- le responsable de la facturation pour les ventes...

³³ OGEBI Bruno (2005), *Guide pour l'informatisation des IMF, ADA, Luxembourg, Page 15.*

« Vu la dépendance du trésorier vis-à-vis des autres divisions de l'entreprise, il est nécessaire que la direction générale soit convaincue de l'intérêt stratégique de cette centralisation d'informations de flux de recettes et de dépenses pour une gestion optimale de la trésorerie. La direction générale doit également peser de toute son autorité pour imposer des règles de reporting efficaces vers la trésorerie. Faute de mettre en place un simple système de centralisation vers le service *Trésorerie*, des informations prévisionnelles, il est exclu de penser optimiser la gestion de trésorerie dans une société moyenne. A fortiori dans de grandes entreprises ³⁴».

Ainsi, pour connaître la gestion et la position exacte de la trésorerie, le trésorier dispose d'un outil : le reporting. Ce dernier constitue un instrument de communication interne vis-à-vis de la direction financière, de la direction générale et un instrument de l'information destinée aux actionnaires, à la banque et aux analystes financiers. Le reporting est un outil de travail fondamental pour le trésorier, c'est un élément de contrôle de l'exploitation de l'entreprise par le suivi de la génération de cash et des opérations financières.

En somme, les interlocuteurs du trésorier varient en fonction de la nature des décisions dans l'entreprise. Il est donc essentiel voire important de sensibiliser tous les collaborateurs du trésorier sur la nécessité de faire parvenir en priorité toutes les pièces et / ou informations susceptibles d'avoir un impact sur la trésorerie.

2.1.1.2. L'information externe

« L'information externe concerne les relations du trésorier avec les banquiers, les clients, les fournisseurs, l'Etat, les organismes sociaux ³⁵». Le trésorier travaille en étroite collaboration avec le banquier afin d'être informé sur les soldes des comptes bancaires de l'entreprise et d'améliorer les conditions bancaires. Ses rapports avec les fournisseurs vont concerner une amélioration des conditions de paiement à l'avantage de l'entreprise tandis qu'avec les clients, il va chercher à réduire les délais de règlements. L'information externe est également fort importante qu'il

³⁴ KNEIPE Philippe (1997), *Trésorerie et finance d'entreprise*, Editions Boeck Supérieur, Page 147

³⁵ WILLIENS Eric (2008), *Les systèmes d'information de gestion*, Paris, Dunod, Pages 216.

s'agisse de l'évolution des cours de change, des taux d'intérêts, des soldes des comptes bancaires...

En définitive, toute décision dans l'entreprise a une incidence financière et donc toutes les informations devraient être mises à disposition du trésorier car ce sont ces dernières qui lui permettront d'établir son budget d'activités : l'état prévisionnel des recettes et des dépenses, bref de faire ses prévisions.

2.1.2. La connaissance des conditions bancaires

L'entreprise évoluant dans un environnement financier et bancaire, le trésorier se doit de connaître et de tenir compte de certaines règles et contraintes dans sa relation avec les banques. En effet, les relations banques-entreprises sont régies par un ensemble de conditions appliquées aux flux générés par le trésorier. « Il y a les conditions relatives aux taux appliqués et celles relatives aux opérations d'encaissement et de décaissement³⁶ ».

« Avant d'entreprendre une démarche de négociation auprès de votre banquier, mieux vaut connaître l'environnement bancaire dans lequel évolue ce dernier et quelles sont les contraintes qui pèsent sur ses décisions. Cet apprentissage permet d'éviter des contrariétés lors du déroulement de la négociation³⁷ ».

Dans la pratique bancaire il existe des décalages supplémentaires, notamment les dates de valeur, généralement différentes des dates d'opération. Il convient donc d'en conclure que la réduction du coût du service bancaire constituant une des missions du trésorier, il est par conséquent essentiel pour ce dernier de bien identifier et d'évaluer les différents moyens par lesquels la banque se rémunère dans sa relation avec l'entreprise.

³⁶ TEULIE Jacques et TOPSACALIAN Patrick (2000), *finance*, Edition Vuibert, Paris, Page 547.

³⁷ ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François (1999), *la gestion de trésorerie*, Edition Dunod, Paris, Page 118.

La notion de conditions bancaires recouvre trois règles relatives aux dates de valorisation des flux, aux taux d'intérêts, aux commissions et aux frais appliqués aux entreprises.

- Les dates de valeur

La date de valeur est une date qui sert au décompte des intérêts débiteurs ou créditeurs. C'est la date à partir de laquelle le compte de l'entreprise sera effectivement débité ou crédité par la banque ; à laquelle le mouvement prend effectivement effet sur le compte.

L'application des jours de valeur par les banques repose sur la distinction entre trois types de jours et diffère selon que les flux concernés génèrent des mouvements débiteurs ou créditeurs des comptes bancaires des entreprises et selon le support utilisé pour chaque flux.

Les banques opèrent une distinction entre jours ouvrables, jours ouvrés et jours calendaires.

- Jours ouvrables : ce sont des jours calendaires non fériés.
- Jours ouvrés : ce sont tous les jours où la banque a effectivement travaillé. Cette notion de jour ouvré diffère selon les pays.
- Jours calendaires : ce sont comme leur nom l'indique les jours figurant sur le calendrier, sans distinction. Ils comprennent les samedis, dimanches et jours fériés.

Tableau 4: Exemple de conditions de date de valeur-opérations de débit

Conditions de date de valeur - opérations au débit		
Opérations	Jours de valeurs	Date d'opération
Espèces	Jour	Jour de retrait
Chèques	- 2 jours calendaires	Jour de compensation bancaire
LCR/BOR	- 1 jour calendaire	Jour de compensation bancaire
Virements	- 1 jour calendaire	Jour d'émission
Traites impayées	veille calendaire de l'échéance	
<u>Etrangers</u>		-
Chèques	- 1 jour calendaire	
Virements	- 1 jour calendaire	

Source: SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Edition Dunod, Paris, Page 66 -67.

Tableau 5 : Exemple de conditions de date de valeur-opérations de crédit

Conditions de date de valeur - opérations au crédit		
Opérations	Jours de valeurs	Dates d'opérations
Espèces	Jour	Jour de remise
Chèques même agence	+1 jour ouvré	Jour de remise
Chèques (1)	+2 à 3 jours ouvrés	Jour de remise
LCR/ BOR(2)	+4 jours calendaires	Jour de remise
Virements reçus	+1 jour calendaire	Jour d'échéance reportée
<u>Etrangers</u>		
Chèques (6) SBF	+5 à 15 jours ouvrés selon le pays	Jour de réception des fonds
Après encaissement virement	+1 à 3 jours ouvrés selon le pays	Jour de réception des fonds
	+1 jour calendaire	

Source : SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Edition Dunod, Paris, Page 66 -67.

(1) Avec les jours ouvrés, les samedis, dimanches et jours fériés ne sont pas pris en compte dans le décompte des jours de valeurs.

(2) échéance reportée : lorsque l'échéance de la traite est un samedi, dimanche ou jour férié, elle est reportée au jour prochain, jour ouvré suivant.

(6) chèques sauf bonne fin (SBF) : les jours de valeur sont calculés à partir de la date de remise. Après encaissement, les jours de valeurs se calculent à partir de l'encaissement effectif des fonds par la banque.

Ci-dessous quelques notions liées aux dates de valeurs que le trésorier doit maîtriser.

- Date d'opération : date à laquelle la banque comptabilise l'opération et qui sert de point de départ au calcul de la date de valeur
- Heure de caisse : c'est l'heure au-delà de laquelle les opérations bancaires ont réputées faites le lendemain. « Pour les remises de chèques à l'encaissement, c'est l'heure limite à laquelle la remise est considérée être réalisée le jour même. Passée cette heure, la banque considère que la remise a été réalisée le lendemain ouvré. » (SION, 2003 :67).
- Jours de banque : c'est le nombre de jours d'écart entre la date d'opération et la date de valeur.

Il faut souligner que l'existence des jours de banque entraîne la naissance d'un *float* ; c'est-à-dire la période entre la date de réalisation d'une opération et la date effective de son enregistrement au compte du client de la banque, durant laquelle les fonds restent à la disposition de la banque.

Selon le type d'opération effectuée (remise de chèque, virement, transfert...) avec la banque correspond une durée et un type de jour particulier.

Ainsi donc « les jours de valeur consistent pour le banquier, à créditer les encaissements en valeur un ou plusieurs jours après la date d'opération et à débiter les décaissements un ou plusieurs jours avant la date d'opération³⁸ ». « Ces jours de valeurs constituent un mode de rémunération à part entière dans la mesure où la banque dispose des fonds de l'entreprise et les fait fructifier en les prêtant aux autres³⁹ ».

- Les commissions

Elles représentent des frais que la banque perçoit sur les opérations et les comptes bancaires. En effet, « la banque prélève un ensemble de commissions que l'on classe en deux catégories : les commissions sur les opérations et les commissions de compte⁴⁰ ».

- Les commissions sur opérations : ce sont l'ensemble des commissions relatives aux opérations d'encaissement, de décaissement (transfert, de change, de crédit...) d'avis d'impayés, d'avis de sort etc. Il faut noter que selon le type d'opération correspond un taux ainsi qu'un mode de calcul spécifique à la commission.
- Les commissions de mouvement de comptes : elles comprennent la commission du plus fort découvert et la commission de mouvement.

- Les taux d'intérêt

Le rôle du trésorier l'amène à connaître et à suivre en permanence la valeur de quelques taux d'intérêts de références que sont le taux de base bancaire, les taux monétaires, le taux de

³⁸ SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Edition Dunod, Paris, Page 66.

³⁹ SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Edition Dunod, Paris, Page 70.

⁴⁰ SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Edition Dunod, Paris, Page 71.

découvert et le taux d'escompte. Les taux d'intérêts dépendent de la durée du prêt et de la nature de l'opération qu'il sert à financer.

- Le taux de base bancaire (TBB) : c'est un instrument de tarification bancaire à usage interne aux établissements financiers. Il correspond au seuil de rentabilité des capitaux utilisés par la banque. La concurrence interbancaire a pour effet quasi constant d'inciter les banques à publier le même taux de base bancaire. Le TBB sert de référence pour la détermination de taux de crédits appliqués aux entreprises, en particulier pour les petites et moyennes entreprises.
- Les taux monétaires : ils servent de référence pour certains financements et placements. Il est donc nécessaire pour le trésorier dans le cadre de la négociation des conditions bancaires et de ses relations quotidiennes avec ses banques de les connaître. Il s'agit entre autres du Taux du Marché Obligataire (TMO), du Taux du Marché Monétaire (TMM), des Taux interbancaires.
- Le taux de découvert : il s'agit d'un taux appliqué aux entreprises dont les soldes des comptes bancaires présentent un solde débiteur. C'est un taux qui devrait être négocié par chaque trésorier avec chacune de ses banques.
- Le taux d'escompte : il est appliqué aux créances escomptées par les entreprises auprès de leurs banques. C'est un taux *in fine*, à intérêts post comptés mais payés d'avance.

En somme, les dates de valeur, les taux d'intérêts et commissions représentent ce qu'on appelle les conditions bancaires. Après avoir étudié l'ensemble de ces conditions, nous allons voir dans la partie suivante les moyens d'optimisation de la trésorerie dont dispose l'entreprise.

2.1.3. La gestion des risques

La gestion actif-passif est un élément clé dans la gestion de toute institution financière, et plus particulièrement des institutions qui mobilisent des dépôts, car elles sont tenues de protéger leurs déposants.

A l'heure actuelle, dans le secteur de la micro finance, la gestion actif-passif et la gestion des risques financiers ne bénéficient pas encore du même intérêt que la gestion des risques de crédit

Diagnostic de la gestion de la trésorerie : perspectives d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

et des risques opérationnels. Or la gestion de trésorerie implique la gestion des risques. Il est essentiel pour toute IMF de définir sa propension au risque, c'est-à-dire l'ampleur du risque financier qu'elle est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs de rentabilité. Car du fait de leurs activités, les SFD sont également exposés au risque.

Ci-dessous un tableau des risques généraux auxquels peuvent faire face les IMF.

Tableau n°6 : Risques généraux des IMF

RISQUES EXOGENES	RISQUES ENDOGENES	
Risques externes	Risques financiers	Risques Opérationnels
Climat		
Catastrophes naturelles	Risque de crédit	Risques de fraude
Guerres	Risque de change	Risque de Ressources Humaines
Crises économiques ou politiques	Risque d'liquidité	Risque de sécurité physique et informatique
	Risque de taux d'intérêt	Risque de transaction

Source : Nous même

Toutefois, les risques auxquels les SFD sont spécialement confrontés sont de trois types : le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

2.1.3.1. Le risque de liquidité

Le risque de liquidité est souvent le principal risque financier pour une institution financière.

Les IMF pensent souvent à tort qu'une bonne gestion des liquidités consiste à utiliser autant de liquidités que possible pour financer le portefeuille de prêts (l'actif le plus productif) le plus rapidement possible, afin d'éviter de détenir des « liquidités improductives ». Or, il ne s'agit pas dans ce cas de gestion des liquidités, mais plutôt de maximisation du profit.

La gestion des liquidités consiste à opérer un arbitrage entre les objectifs de profit de l'organisation et le besoin de toujours disposer d'une réserve de liquidités en cas de retard de refinancement, d'augmentation du portefeuille à risque ou d'autres événements inattendus.

Le risque de liquidité est généralement compris comme le risque de ne pas pouvoir honorer en temps voulu ses obligations échues. Toutefois, cette définition doit être élargie pour prendre en compte la nécessité de disposer de liquidités suffisantes pour tenir les objectifs de croissance et financer les opérations courantes en cas de crise de liquidité.

Cette définition élargie est pertinente pour toutes les institutions financières, mais plus particulièrement pour les IMF, dont les bilans présentent une croissance rapide et dont les flux de trésorerie peuvent subir de brusques impacts négatifs du fait d'événements tels que des catastrophes naturelles ou des interventions politiques.

La gestion du risque de liquidité vise à garantir une disponibilité de liquidités suffisante pour : faire face aux obligations arrivant à échéance – en tout lieu et dans n'importe quelle monnaie ; financer les objectifs de croissance; maintenir les opérations courantes (décaissements des prêts, charges d'exploitation par exemple) en cas d'interruption imprévue de l'afflux de liquidités pour l'ensemble de l'entreprise de même que pour chaque agence.

2.1.3.2. *Le risque de taux d'intérêt ou repricing*

Les risques de taux d'intérêt peuvent être de différents types, mais le plus important pour les IMF est le risque lié à une asymétrie de *repricing*, c'est à- dire de réajustement des taux des actifs et des dettes, pouvant influencer sur leur bénéfice. Le risque de *repricing* mesure la relation existant entre le coût des ressources de l'institution, le taux qu'elle facture à ses clients sur les produits de prêt et son bénéfice (produit net des intérêts).

Le risque de taux d'intérêt est le risque de pertes consécutif à la variation des taux d'intérêt. Ce risque ne concerne pas l'ajustement des taux facturés aux clients en contrepartie d'un bon historique de crédit, ni les modifications de taux dues aux conditions de concurrence. Il concerne uniquement l'asymétrie des taux des actifs et des dettes due à une évolution du coût des ressources, car ce facteur constitue un risque financier qui échappe au contrôle de l'IMF.

2.1.3.3. *Le risque de change*

Le risque de change correspond au risque de réduction du bénéfice en raison d'une asymétrie entre les monnaies des actifs et des dettes. Les actifs des IMF sont généralement libellés en monnaie locale, tandis que les dettes peuvent être libellées dans une combinaison de monnaie locale et de monnaies étrangères. Cette asymétrie expose l'IMF au risque d'appréciation d'une monnaie étrangère (dépréciation de la monnaie locale). Pour éliminer ou minimiser le risque de change, de la même façon que pour tout autre risque financier, il convient d'équilibrer les actifs et les dettes, en l'occurrence en faisant coïncider leurs monnaies respectives.

Il apparaît ainsi que la gestion de la trésorerie s'organise autour de la gestion des liquidités mais également autour de la gestion des risques financiers de l'entreprise. Pour optimiser la gestion de la trésorerie des SFD, le trésorier devra s'assurer de l'existence de bonnes conditions de circulation de l'information, connaître les conditions bancaires et gérer au mieux les risques financiers. Ces conditions réunies devront permettre à l'activité de générer des excédents de trésorerie qui devront être rentabilisés par le trésorier par l'utilisation appropriée des moyens d'optimisation de la trésorerie à sa disposition.

2.2. Les moyens d'optimisation de la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise peut se trouver en excédent ou en déficit de trésorerie. Quelque soit l'état de cette dernière, et pour atteindre l'objectif de zéro trésorerie, le trésorier devra choisir le meilleur mode de financement pour répondre aux besoins de trésorerie et le meilleur mode de placement afin de placer les excédents de trésorerie à court terme.

2.2.1. Les financements à court terme

Il existe de nombreux modes de financement à court terme à la disposition du trésorier pour financer les besoins de l'entreprise. Nous pouvons classer ces modes de financement en deux catégories : les financements par circuit bancaire et les financements hors circuit bancaire.

2.2.1.1. *Financement par circuit bancaire*

Les crédits offerts par le système bancaire sont destinés à couvrir les besoins de financements générés par le cycle de production et donc couvrir le cycle correspondant (approvisionnement, stockage, fabrication, commercialisation). Ces crédits constituent des crédits de trésorerie.

« Ces découverts sont destinés à couvrir les besoins ponctuels en trésorerie devant se résorber dans les mois à venir. Ils sont usuellement limités en mois de chiffres d'affaires ⁴¹». L'avantage de ces crédits est que leur montant peut parfaitement être ajusté aux besoins de l'entreprise.

Les principaux crédits de trésorerie utilisés par les SFD tels que CMS sont les suivants :

- Le découvert bancaire

C'est un mode de financement très utilisé par les entreprises. Il sert à couvrir des besoins renouvelés plusieurs fois dans l'année, sans qu'il y ait une périodicité régulière. Le découvert offre l'avantage d'une grande souplesse en permettant une couverture des besoins dès leur origine et pour une durée précise. Cependant le découvert est un mauvais mode de financement car il coûte cher. Généralement le banquier fixe un plafond (montant maximum débiteur) en fonction de certains critères. Toutefois le découvert ne doit pas être utilisé de manière continue sur plusieurs semaines.

- La facilité de caisse

C'est un crédit non mobilisé, destiné à permettre à l'entreprise de faire face aux décalages entre les recettes et les dépenses. L'utilisation de ce type de crédit n'est pas continue dans le temps, il ne peut être accordé que pour des situations momentanées et passagères de déficit de trésorerie.

⁴¹ FORGET Jack (2005), *gestion de trésorerie, Edition d'Organisation, Page 113.*

« La facilité de caisse est adaptée pour financer la période la plus critique du fonds de roulement ⁴²».

En règle générale, cette facilité de caisse est utilisée entre le 25 du mois (date de paie des salariés) et la fin du mois (date de paiement des clients).

2.2.1.2. Crédits de financement du cycle d'exploitation

Ce sont les différents crédits de mobilisation de créances clients ainsi que des crédits sur stocks.

- L'escompte commercial

C'est le mode de financement à court terme le plus traditionnel. Il est fondé sur la remise pour escompte à une banque des effets de commerce (lettre de change, billet à ordre). Il permet à l'entreprise de bénéficier d'un crédit par avance de fonds au taux d'escompte qui a été accepté ou négocié par le trésorier.

- Le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC)

Il s'agit d'un emprunt à court terme réalisé d'une banque en contrepartie de créances susceptibles d'être réglées par traite et d'être regroupées par échéances. Le CMCC permet à l'entreprise de regrouper ses créances dont les échéances de paiement sont voisines, même décade, en un seul billet à ordre. Le coût du CMCC est plus faible que celui de l'escompte en raison de la transmission d'un effet de commerce unique.

- L'affacturage

L'affacturage ou factoring est un contrat reposant sur le transfert de créances à la société d'affacturage (factor) et assure à l'entreprise une garantie de bonne fin pour ces créances.

Pour l'entreprise qui vend ses effets au factor, cette formule présente trois avantages : financement rapide, transfert du risque d'impayé, simplification de la gestion des comptes clients.

⁴² FORGET Jack (2005), *gestion de trésorerie, Edition d'Organisation, Page 114.*

Le coût de l'affacturage est constitué par l'intérêt proprement dit, dont le taux est établi sur la base des agios bancaires en matière de crédit à court terme. Et également de la commission de factoring qui varie en fonction de la qualité financière de l'entreprise et de sa clientèle et des services rendus par le factor.

Malgré ses avantages, le factoring reste un procédé de financement à court terme assez coûteux. Toutefois, il convient d'apprécier ce coût à sa juste mesure en tenant compte des économies réalisées, des services et de la prise en charge des débiteurs insolubles par le factor.

L'affacturage est un mode de financement intéressant pour les entreprises de prestation de services telle que celle sur laquelle porte notre étude.

- La cession des créances (Loi Daily)

Une loi datée de 1981, modifiée en 1984 par la loi bancaire qui en a facilité l'utilisation, permet aux entreprises d'obtenir des crédits par cession des créances : il s'agit de la Loi Daily. La cession de créances est matérialisée par un bordereau remis à la banque et indiquant les montants et les échéances des créances.

« *Le crédit Daily* est accordé par les banques qui ont la possibilité de refuser une créance, sous forme, à leur choix, de découvert ou de billet de trésorerie⁴³ ». En effet, « le financement par cession de créances se fait sur la base de la cession de toutes créances professionnelles en pleine propriété à la banque. Il est possible de mobiliser toutes créances professionnelles pour une personne de droit privé ou public ou sur une personne physique dans l'exercice de son activité professionnelle⁴⁴ ».

Le coût du crédit dépend sa nature, découvert ou billet mobilisable, et des conditions bancaires propres à chacun de ces modes de financement (taux d'intérêt, jours de banque, commissions et frais).

⁴³ GAUGAIN Marc, SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne (2007), *gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, Page 98.

⁴⁴ SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Edition Dunod, Paris, Page 105 - 106.

Nous venons de parcourir quelques modes de financement dont dispose une entreprise pour faire face à ses besoins en trésorerie. Toutefois, il faut préciser qu'il en existe d'autres en dehors de ceux que nous avons cités tels que le crédit documentaire, les crédits spécialisés, les crédits inter-entreprises, etc.

Un des objectifs de la gestion de trésorerie étant de tirer un rendement maximum des disponibilités en ne les laissant pas inutilisées, nous allons voir dans la section suivante, les modes de placements à court terme à la disposition du trésorier.

2.2.2. Les placements à court terme

L'activité de l'entreprise peut dégager des excédents de trésorerie. Le rôle du trésorier sera de planifier systématiquement le placement de ces fonds en choisissant les meilleures alternatives d'investissement à court terme qui répondent aux critères de rentabilité, de liquidité et de risque. Le trésorier aura le choix entre les placements bancaires, sur le marché monétaire et auprès d'une entreprise. Cependant un ensemble de critères détermine le choix d'un placement.

Les critères fondamentaux pour des placements en trésorerie sont les suivants :

- rentabilité : générer des produits financiers liés aux intérêts versés, ou à des plus-values ;
- sécurité : limiter le risque de perte en capital ; le risque de défaut doit être nul ou le plus faible possible, le risque de taux d'intérêt limité ou couvert ;
- liquidité : possibilité de mettre fin rapidement au placement sans perte du capital investi.

« Les supports de placements à utiliser sont donc choisis selon ces critères, mais également d'après le montant, la durée envisagée des excédents à placer et le temps que le trésorier souhaite consacrer à leur gestion et à leur suivi ⁴⁵ ». A ces critères, on ajoute » celui de la fiscalité du

⁴⁵ GAUGAIN Marc, SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne (2004), *gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, Page 149.

placement qui est un critère important pour les sociétés de personnes, les professions libérales ou les particuliers soumis à l'impôt sur le revenu des personnes physiques ⁴⁶».

2.2.2.1. Les placements bancaires

On distingue : le dépôt à terme (DAT) et les bons de caisse.

- Le dépôt à terme

Il consiste en un dépôt de fonds sur un compte spécial pour une durée d'au moins un mois, à l'aide d'une lettre de blocage. Au terme du placement, les fonds déposés sont récupérés, majorés des intérêts perçus. Le taux de rémunération est librement fixé, d'un commun accord entre la banque et l'entreprise, pour les placements supérieurs à un mois de blocage.

- Les bons de caisse

Ce sont des titres négociables représentatifs d'une créance à court terme ou moyen terme. Autrement dit c'est un document par lequel la banque, en contrepartie du dépôt effectué par l'entreprise, reconnaît sa dette et s'engage à la rembourser à une date donnée au déposant ou tout bénéficiaire désigné par le souscripteur.

Il existe des bons à échéance fixe et des bons d'épargne à intérêts progressifs. La durée se situe entre un mois et cinq ans. Ils sont remboursables à tout moment à l'issue du troisième mois.

2.2.2.2. Placements sur le marché monétaire

En ce qui concerne les placements sur le marché monétaire on distingue principalement : les Valeurs Mobilières de Placement (VMP), les placements par l'intermédiaire des Organismes de

⁴⁶ BERNET-ROLLANDE Luc (2012), *Principes et techniques bancaires*, Dunod, Page 67.

Placements Collectifs en Valeurs Mobilières (OPCVM) et les Titres de Créances Négociables (TCN).

- Les Valeurs Mobilières de Placement (VMP)

Ce sont des titres remis par une société en échange d'un apport. Ils réunissent les caractéristiques suivantes :

- ils sont négociables ;
- ils confèrent des droits identiques par catégories ;
- ils sont cotés ou sont susceptibles de l'être.

Les différents placements en valeurs mobilières qui existent sont :

- les placements en actions ;
- les placements en obligations ;
- l'opération de réméré et pension livrée⁴⁷.

- Les placements par l'intermédiaire des OPCVM

« Les OPCVM sont des organismes chargés de recueillir des capitaux qu'ils placent par la suite en VMP, tout en assurant la gestion dynamique de ces fonds⁴⁸ ». Toutefois, « il va de soi que les espérances de gain sont à la hauteur des risques de pertes en capital. Sauf à investir sur le long terme (3 à 5ans), ces types de placements sont à déconseiller au niveau des entreprises, compte tenu de l'immobilisation de fonds qu'ils supposent et des risques de pertes associés⁴⁹ ».

On distingue deux formes juridiques pour les OPCVM :

- les sociétés d'investissement en capital variable (SICAV) ;
- les fonds communs de placement (FCP).

⁴⁷ La vente à réméré est une vente ferme de titres assortie d'une faculté de rachat. La pension livrée consiste en un échange simultané de titres et de liquidité avec un transfert de propriété à celui qui prend en pension.

⁴⁸ HUTIN Hervé (2010), *Toute la finance*, Edition Eyrolles, Pages 543 - 544.

⁴⁹ TARIANT Jean Marc (2011), *Guide pratique des relations Banque Entreprise : Optimiser, Financer, Sécuriser, Négocier, Comprendre*, Editions Eyrolles, Page 64.

- Les TCN

Ce sont des titres émis au gré de l'émetteur, négociables sur un marché règlementé, qui représentent chacun un droit de créance pour une durée déterminée. On peut citer comme TCN :

- les bons du trésor négociables (BTN) : ce sont des titres de créances émis par l'Etat en vue de financer les déficits budgétaires. ;
- les certificats de dépôt : ils sont assimilés à des bons de caisse émis par les banques ;
- les billets de trésorerie : ce sont des produits financiers négociables sur le marché monétaire. « ils permettent à la fois aux entreprises de financer leurs besoins ou de placer leurs excédents à des conditions de coûts plus favorables que les crédits bancaires à court terme ⁵⁰».

2.2.2.3. Les placements auprès d'une entreprise

Les moyens de placement auprès d'une entreprise sont principalement :

- l'escompte fournisseur : qui permet à l'entreprise de régler son fournisseur au comptant, moyennant un escompte (de règlement) au lieu de les régler à plus longue échéance;
- l'avance en compte courant : qui ne peut se concevoir que dans le cadre d'un groupe.
- les prêts à plus de deux ans : ils ne sont possibles que si l'une des entreprises est un établissement financier (société de crédit-bail par exemple).

2.2.3. Les moyens technologiques

La gestion de la trésorerie nécessite également l'utilisation de supports technologiques.

Il s'agit entre autres de logiciels et d'outils informatiques devant permettre au trésorier de disposer d'une meilleure connaissance en temps réel de toutes les informations dont il a besoin.

⁵⁰ DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion Volume 1, Ellipses Marketing, Page 201.*

2.2.3.1. *La télématique*

La télématique regroupe l'ensemble des techniques et des services qui associent les ressources de l'informatique et celles de la télécommunication. Les relations de l'entreprise avec sa ou ses banques sont facilitées par une gestion automatisée de la trésorerie.

2.2.3.2. *L'outil informatique*

Selon Jack Forget, la gestion de trésorerie prévisionnelle et son optimisation sont strictement dépendantes du système informatique qui assiste le trésorier dans ses prises de décisions.

Ainsi, l'outil informatique apparaît être un élément important dans la gestion de la trésorerie. Cela en raison des divers moyens tels que les tableaux de bords, les budgets de trésorerie etc., qui permettent au trésorier d'assurer un meilleur suivi de ses liquidités, de faire un meilleur traitement des informations dont il dispose afin de pouvoir prendre les bonnes décisions.

Nous avons présenté dans ce chapitre, les conditions nécessaires à l'optimisation de la trésorerie, puis les conditions bancaires que doivent connaître le trésorier et enfin les moyens permettant d'optimiser la trésorerie. Le chapitre suivant sera consacré à la présentation de la méthodologie de notre étude.

Chapitre 3: Méthodologie de l'étude

Pour mener à bien notre étude, nous avons d'abord adopté une démarche méthodologique centrée autour de la construction d'un modèle d'analyse ainsi que des outils utilisés pour la collecte des données. Le modèle d'analyse nous permettra de prendre connaissance de l'entreprise, de son dispositif de gestion des différents flux de trésorerie.

Ensuite en fonction des forces et faiblesses rencontrées, nous proposerons des recommandations en vue d'une optimisation de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise. Pour résumer, nous avons adopté une démarche tournant autour de la construction d'un modèle d'analyse, des outils de collecte des données et enfin de l'analyse des résultats obtenus.

3.1. Présentation du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse nous permettra de prendre connaissance de l'entreprise, de son dispositif de gestion des différents flux de trésorerie, mais surtout d'aboutir à notre objectif d'optimisation de la trésorerie.

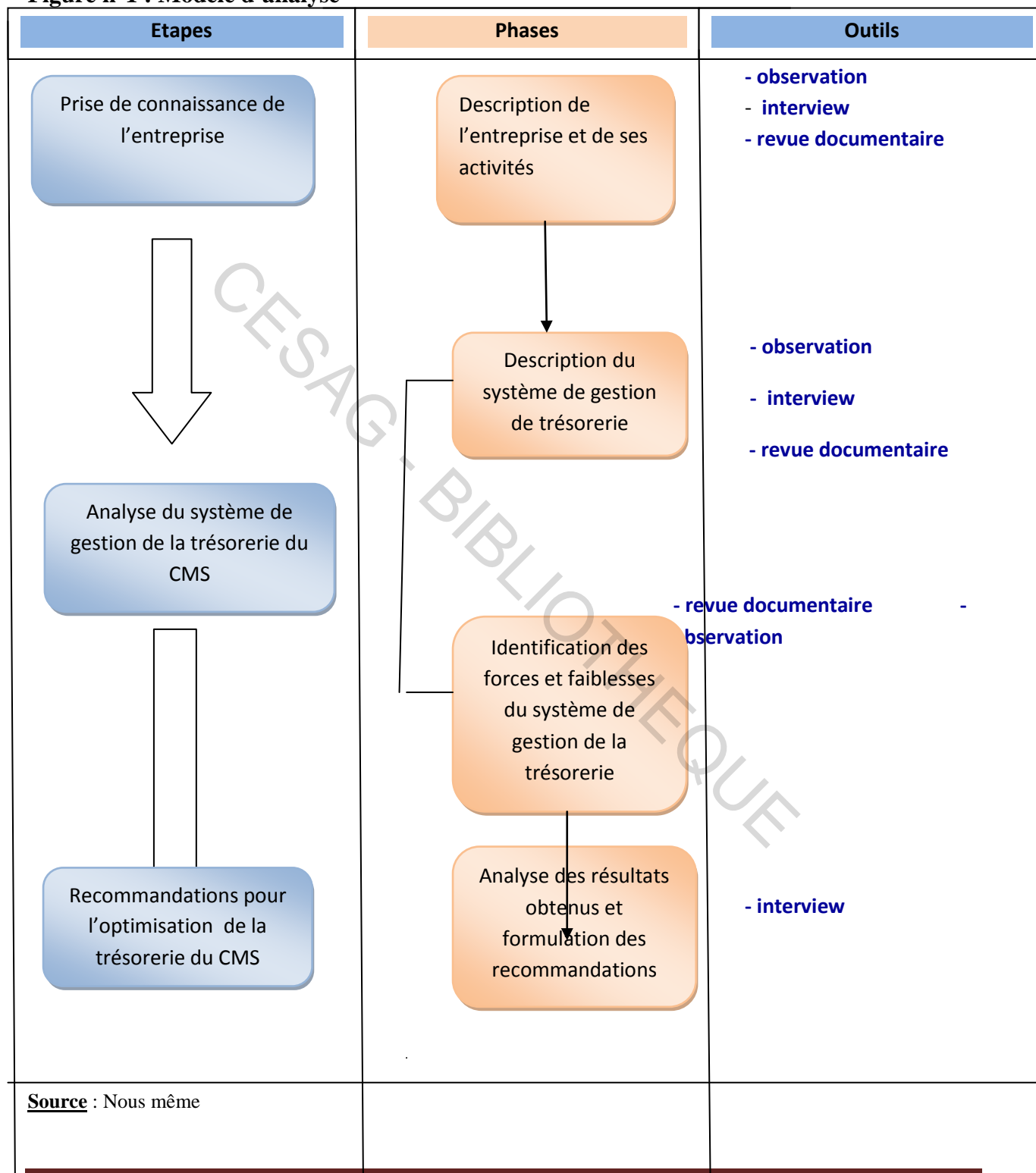
Notre modèle d'analyse est défini en trois étapes essentielles :

- d'abord la prise de connaissance de l'entreprise : au cours de cette étape, il s'agira de l'étude des acteurs et des outils de gestion de trésorerie, de l'analyse du département financier et du service de gestion de trésorerie afin de mieux cerner le problème étudié. Cela se fera à l'aide de moyens tels que l'interview, la revue documentaire et l'observation physique ;
- ensuite l'analyse du système de gestion de trésorerie de l'entreprise : il s'agit ici de l'analyse du dispositif de gestion de trésorerie en tant que tel ; et de la détermination des forces et faiblesses décelées dans le système de gestion de trésorerie de l'entreprise ;
- et enfin l'étape des recommandations devant permettre aux responsables d'optimiser la trésorerie.

Diagnostic de la gestion de la trésorerie : perspectives d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

Ci-dessous, la présentation graphique du modèle d'analyse avec les différentes étapes, les phases et outils utilisés :

Figure n°1 : Modèle d'analyse



3.2. Les outils de collecte des données

Nous avons eu recours à plusieurs méthodes de collecte de données pour recueillir les informations nécessaires pour mener à bien notre étude. Il s'agit de l'interview, de l'analyse documentaire et de l'observation physique.

3.2.1. L'interview

Les interviews ont été réalisées avec quelques membres acteurs de l'Agence dans laquelle s'est effectué le stage. Il s'agit du Responsable de guichet, qui est en charge de la gestion de la trésorerie dans les agences de l'entreprise, du gérant de l'Agence pour recueillir les informations générales et comprendre le fonctionnement de l'entreprise, des guichetiers et de l'Agent de crédit. Nous avons eu recours à un guide d'entretien que nous avons préalablement élaboré afin de conduire correctement ces interviews (Voir Annexe 4, page 94).

3.2.2. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire ou revue documentaire constitue une phase incontournable dans toute étude. Elle nous a permis de passer en revue un ensemble de documents concernant l'entreprise ainsi que son fonctionnement. Il s'agit entre de la procédure de gestion prévisionnelle de la trésorerie, de la procédure de gestion des excédents de trésorerie et de négociation des conditions bancaires, et d'articles sur l'organisation et le fonctionnement d'une caisse du CMS.

Notre documentation s'est effectuée à l'aide des rapports de gestion sur la trésorerie, des états de trésorerie et des documents cités ci-dessus qui nous ont permis d'avoir une meilleure conception de la gestion de trésorerie au CMS.

3.2.3. L'observation

L'observation fut présente tout au long du stage. Elle a permis d'apprendre en regardant faire. Ainsi, lors de notre stage au sein du CMS, sous la responsabilité du gérant et de la responsable de guichet, chargée de la gestion de trésorerie, nous avons pu voir comment se pratiquait la gestion de trésorerie. Nous avons assisté à l'exécution des opérations courantes de décaissement et d'encaissement en rapport avec la clientèle. Cela nous a permis de confronter l'exactitude des propos recueillis avec la procédure de gestion de la trésorerie de l'entreprise.

Nous avons présenté dans ce chapitre la méthodologie que nous suivrons afin d'atteindre l'objectif poursuivi par notre sujet à savoir l'optimisation de la gestion de la trésorerie. Pour se faire, nous avons défini un modèle d'analyse qui nous servira de guide dans la deuxième partie (la partie pratique). Par ailleurs, les outils nous permettant de collecter les informations nécessaires à notre étude ont également été recensés.

Conclusion de la première partie

La trésorerie représente la principale ressource nécessaire au fonctionnement d'un SFD. Elle permet de faire face à l'ensemble des besoins générés par l'activité de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, le trésorier doit faire de la gestion de cette trésorerie une priorité et y accorder une attention particulière.

Nous avons présenté dans cette première partie (partie théorique) la détermination de la trésorerie et des flux de trésorerie par le bilan et le tableau des flux de trésorerie puis la nécessité d'une gestion de trésorerie ainsi que la pratique de la gestion de trésorerie dans les SFD.

Le trésorier dans un souci d'efficacité et afin de ne pas exposer l'entreprise à des difficultés d'ordre financier pouvant amener cette dernière à la cessation de paiements et donc à l'arrêt de l'activité, doit chercher à maximiser la trésorerie dont il dispose, tout en cherchant à minimiser les coûts liés à la détention de la trésorerie. C'est ainsi que nous avons vu que l'optimisation de la trésorerie si elle est appliquée permettra au CMS de réaliser de bonnes performances.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une méthodologie de l'étude qui s'oriente vers l'utilisation d'un certain nombre de moyens et techniques de collecte des données. Nous avons ensuite dressé un modèle d'analyse qui nous servira de repère dans la deuxième partie pour l'évaluation du système de gestion de trésorerie. A l'issue de cette évaluation nous ferons un état des points faibles et des points forts afin de formuler les recommandations dans le but de répondre à l'objectif d'optimisation de la trésorerie.

**DEUXIEME PARTIE : LA PRATIQUE DE LA GESTION DE
TRESORERIE AU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La deuxième partie de notre étude sera axée sur le volet pratique et analytique. Il s'agira de faire le diagnostic de la gestion de trésorerie du CMS. Pour cela nous partirons des différentes étapes décrites dans le modèle d'analyse que nous avons établi.

A l'issue de l'analyse et du diagnostic que nous ferons, nous ferons des recommandations qui permettront au Crédit Mutuel du Sénégal d'optimiser la gestion de sa trésorerie.

Cette deuxième partie sera composée de trois chapitres :

- dans le premier chapitre, il sera question de la présentation générale du SFD ;
- dans le deuxième chapitre, nous allons effectuer une description de la gestion de la trésorerie au CMS ;
- dans le troisième chapitre, nous ferons l'analyse du système de gestion de trésorerie au CMS en dégagant les forces et faiblesses et sur la base de l'analyse des résultats obtenus, nous ferons des recommandations ayant pour perspective l'optimisation de la gestion de la trésorerie du CMS.

Chapitre 4 : Présentation générale du Crédit Mutuel du Sénégal

Avant de débiter notre travail, il est important de bien connaître l'entité sur laquelle porte notre étude. Il s'agit du Crédit Mutuel du Sénégal.

Dans ce chapitre nous allons faire une présentation générale du Crédit Mutuel du Sénégal à l'aide de son historique, ses statuts et ses missions, ses activités ainsi que son positionnement sur le marché et enfin sa structure organisationnelle et son fonctionnement.

1.1. Origine du Crédit Mutuel du Sénégal

La naissance des mouvements d'épargne et de crédit se confond avec celles des autres coopératives, avec des associations traditionnelles de toutes sortes, issues dans toutes les régions du monde, de la nécessité impérieuse, pour les classes les plus défavorisées d'œuvrer ensemble afin de créer un système économique et social plus humain et plus adapté.

Les premières caisses coopératives ont vu le jour en Allemagne, plus précisément en Rhénanie, dans la deuxième moitié du 19^{ème} siècle. Son père fondateur est Frédéric Guillaume RAIFFENSEN (1818-1888).

En France, les premières Caisses apparaissent dès 1882 en Alsace Lorraine. En Amérique, les premières mutuelles d'épargne et de crédit apparaissent dans vers 1846. FILENE en est le premier promoteur aux États Unis. Au Canada le fondateur du mouvement est DESJARDIN. En Afrique, la première mutuelle d'épargne et de crédit apparait en 1955 à Jirapa, dans le nord du Ghana, en 1960 en Ile Maurice, en 1981 au Congo, en 1987 en Côte d'Ivoire etc....

Sous la forme d'une lettre d'exécution, signée en août 1987, le Ministère Sénégalais du Développement Social confiait au Centre International du Crédit Mutuel français (CICM) la réalisation d'un projet de développement des caisses populaires d'épargne et de crédit, d'inspiration mutualiste, destinées à pallier l'incapacité du système bancaire classique à offrir des services financiers aux couches de la population à faible revenu, notamment en milieu rural.

Au Sénégal, c'est en 1988 que la première caisse locale est apparue à THIARE dans la région de Kaolack, avec le démarrage du projet dénommé Caisse Populaire d'Épargne et de Crédit (CEPC), sur l'initiative des gouvernements français et sénégalais.

Le CMS est une institution du SFD dont les sociétaires sont propriétaires. Son expansion devient importante dans la région. Vu le développement du système dans le pays, le Gouvernement, par le biais du Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan reconnaît les Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit par un arrêté N° 1702 en date du 23/02/ février 1993.

En 2010, le CMS dispose d'un réseau fort de quelques 200 points de vente (caisses, guichets rattachés et permanences) répartis sur toute l'étendue du territoire national sénégalais dont 51% en milieu rural et 49% en milieu périurbain.

1.2. Statuts et missions

Le CMS est une institution du SFD. Toutefois il exerce ses activités dans le cadre d'une réglementation stricte appliquée dans l'espace UEMOA Loi 2008-47 du 03 Septembre 2008, décret d'application n°2008-1366 du 28 Novembre 2008. Ses comptes annuels font l'objet d'une certification réalisée tous les ans par un des plus grands cabinets du Sénégal.

La mission principale du CMS est de participer à l'amélioration du niveau de vie et à la promotion du bien-être des populations toutes catégories socioprofessionnelles confondues en offrant une large gamme de services financiers de proximité.

Sa philosophie mutualiste s'exprime à travers les principes suivants:

- une adhésion libre et volontaire;
- l'égalité des sociétaires (un sociétaire, une voix);
- la solidarité entre les sociétaires et Caisses locales.

1.3. Activités et positionnement sur le marché

Ayant pour objectif de permettre un large accès des populations aux services financiers, le CMS offre à ses sociétaires de nombreux produits et services.

S'agissant de l'épargne ou des dépôts, les produits proposés entre autres sont:

- le compte sur livret épargne ;
- le compte courant ;
- le Plan Epargne Projet (PEP) à court terme et moyen terme ;
- le Plan Epargne Logement (PEL) ;
- le Plan Epargne Crédit (PEC) ;
- le Contrat A Terme (CAT) à court terme et moyen terme ;
- le Dépôt A Terme (DAT) ;
- la Part Sociale « A » et la Part Sociale « B ».

Les types de crédits offerts sont essentiellement :

- le crédit AES (Aménagement, Equipement et Social) à court, moyen et long terme ;
- le crédit automatique et le crédit convention ;
- le crédit Fonds de Roulement ;
- le crédit revolving et le crédit spot ;
- l'avance sur marché et le crédit investissement pro ;
- le crédit PEP à court terme et moyen terme ;
- le crédit investissement et le crédit d'urgence ;
- le crédit campagne, crédit embouche et le crédit soudure.

S'agissant des services mis à disposition des sociétaires, on peut citer :

- la disponibilité sur salaire ;
- la domiciliation des salaires et pensions ;
- la réception de virements bancaires ;
- l'ordre de paiement ;

- les encaissements de chèques ;
- les cautions de soumission et caution de bonne exécution.

Pour les opérations déplacées, les services offerts sont ;

- la mise à disposition ;
- les retraits déplacés ;
- le virement interne et les virements déplacés ;
- le Western Union, Money gram, Money Express
- Yobantel, Wari, RIA.

Le 21 Avril 2008, le CMS s'est distingué des autres institutions du SFD en recevant la certification ISO version 9001 suite à un audit d'un cabinet International Det Norske Veritas Certification France. Cette certification couvre les trois domaines clés de l'institution à savoir les activités d'épargne, de crédit et de transferts. Cette certification première du genre pour un système financier décentralisé a pu être reçue grâce à la mise en place des procédures de gestions transparentes et orientées qualité de service en vue de la satisfaction des sociétaires.

1.4. Structure organisationnelle et fonctionnement

Le CMS est actuellement constitué de 70 caisses et 13 permanences (83 points de distribution). Chaque caisse comporte dans sa partie institutionnelle un Conseil d'Administration, un Conseil de Surveillance et une Commission Locale de Crédit et dans sa partie technique un gérant et son équipe.

La Caisse de CMS est une propriété exclusive de ses sociétaires qui créent entre eux une communauté d'intérêt. Elle est dirigée par un Conseil d'Administration composé de six à dix membres élus par des sociétaires en Assemblée Générale Ordinaire. La gestion de ce Conseil est contrôlée par un Conseil de Surveillance ainsi qu'une Commission Locale de crédit de cinq membres choisis parmi ceux du Conseil d'Administration.

Diagnostic de la gestion de la trésorerie : perspectives d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

La Direction Générale du CMS a son siège à Dakar, c'est l'organisme central et elle dispose de sept Directions Régionales qui encadrent directement les caisses. Ces directions sont chargées entre autres d'exercer un contrôle administratif, technique, comptable et financier sur l'organisation des Caisses ; de gérer les Caisses, d'assurer l'informatisation des Caisses, et d'assister les Caisses dans leur développement juridique, administratif, comptable et financier.

L'ensemble des Caisses constitue depuis le 10 Juin 2000 une Fédération dénommée Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal (FCCMS). Cette fédération est composée à l'image des Caisses, d'une partie institutionnelle et d'une partie technique. La partie technique est constituée des services centraux de la Direction Générale (Administration et Finances, Engagements, Service d'Information, Réseau, Ressources Humaines, Patrimoine et moyens généraux, Inspection Générale, Vie du Mouvement, Développement Marketing et Communication) et des services décentralisés dans les 6 Directions Régionales. L'organigramme du CMS est présenté en Annexe 5 (page 95) et celui de la Caisse du CMS de Keur Damel en Annexe 6 (page 96).

Nous avons procédé à la présentation de l'entité étudiée à savoir le CMS, toutefois il faut préciser que notre stage s'est effectué dans un des démembrements du SFD à savoir la Caisse du CMS de Keur Damel. Nous aborderons dans le chapitre suivant la description de la gestion de trésorerie.

Chapitre 5 : Description de la gestion de trésorerie au CMS

Cette partie va porter sur la description de la gestion de trésorerie au sein du CMS. De cette description, se dégageront des forces et des faiblesses que nous exploiterons dans le prochain chapitre afin de formuler des recommandations dans le but d'optimiser la gestion de la trésorerie dans cette institution de microfinance.

Ce chapitre servira donc de base essentielle aux propositions que nous ferons par la suite.

1.1. Description du Processus Gestion de Trésorerie

Pour assurer la gestion de sa trésorerie, le Crédit Mutuel du Sénégal a mis en place un processus bien défini. Ce processus a pour finalité de satisfaire les besoins de trésorerie des sociétaires et des clients, d'assurer la rentabilité des excédents de trésorerie et de faire face aux dépenses (investissement, fonctionnement) de l'entreprise).

Le processus de gestion de trésorerie couvre les activités suivantes:

- les opérations de caisse et de transfert de fonds (versements et retraits, dépôts et approvisionnements Direction Régionale, Caisse Locale...);
- le suivi de la trésorerie (seuil d'alerte assurance coffre, délai de règlement des fournisseurs...);
- la gestion des excédents et négociation des conditions bancaires (taux de placement des titres ou obligations, taux de découvert...);
- la recherche de lignes de financement.

1.1.1. Gestion quotidienne de l'encaisse

La gestion de l'encaisse se fait de façon journalière au niveau des Caisses du CMS.

Diagnostic de la gestion de la trésorerie : perspectives d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

Le terme Caisse désigne ici le bureau/guichet où s'effectuent les paiements, les versements et retraits de fonds des clients, ou autrement dit, le comptoir dans lequel s'effectuent les mouvements d'espèces.

Nous décrivons ci-dessous, le déroulement du processus de gestion de l'encaisse.

Avant l'ouverture de l'agence le matin, le responsable de guichet, qui représente le trésorier au niveau des agences procède à la vérification de l'encaisse disponible et à l'approvisionnement de chaque guichet. Cette opération se fait manuellement et à l'aide du système informatique.

Le schéma de l'opération de façon informatique est la suivante:

→ Caisse / Sortie de Caisse / Vers une autre Caisse

Le trésorier renseigne ensuite le montant de l'approvisionnement, la caisse destinataire, l'intitulé de l'opération puis procède à la validation de l'opération.

Exemple d'intitulé : Approvisionnement guichet N003 par guichet principal.

Les guichetiers à leur niveau vont également enregistrer l'opération d'approvisionnement en constatant une entrée de Caisse.

Le schéma de l'opération de façon informatique :

→ Caisse / Entrée de Caisse / Depuis la caisse principale

Après validation de l'opération par le trésorier et les guichetiers, un bordereau est tiré.

Ce bordereau retrace l'opération effectuée par les deux parties. On y trouve le montant reçu de la Caisse principale (du trésorier) par les guichetiers. Ce bordereau tiré en deux exemplaires est signé par le responsable de guichet qui représente le trésorier et par chaque guichetier. Après cela la Caisse peut ouvrir et les opérations de guichet peuvent commencer.

Après chaque approvisionnement, le responsable de guichet vérifie ce qu'il a comme encaisse physique qu'il compare avec le montant total de l'approvisionnement indiqué sur les bordereaux pour voir s'il n'y a pas d'écart (positif ou négatif).

Tout au long de la journée, il consulte les opérations effectuées au niveau des guichets. Ce dernier est le seul qui peut consulter le solde de chaque Caisse hormis le gérant. Les guichetiers

ne peuvent voir leur solde dans le système (l'encaisse). Toujours dans un souci de bonne gestion de la trésorerie et de minimisation des risques, les retraits dont le montant est au-delà de 500 000 (cinq cent mille) FCFA doivent faire l'objet de validation par le trésorier.

A la fin de la journée, on procède à ce qu'on appelle « le délestage ». Chaque guichetier vérifie le montant qu'il y a dans son coffre et va le comparer avec le solde final qui lui sera communiqué par le responsable de guichet. Le responsable de guichet à son niveau vérifie le montant contenu dans chaque coffre et le compare au montant indiqué sur l'arrêté de caisse. S'il n'y a pas d'écart, il signe cet arrêté. Si ces deux montants ne sont pas égaux, il ne pourra pas fermer la Caisse, car le système informatique va signaler ces écarts.

Lorsqu'aucun écart n'est signalé, on procède au « délestage » dans le système informatique.

Le schéma de l'opération est le suivant :

→ Caisse / Entrée de Caisse / Montant / Libellé de l'opération

Après cela, on procède à la saisie des coupures dans le système informatique ou billetage. On y fait le détail de l'ensemble des Caisses des guichetiers. Il s'agit pour le responsable de guichet de noter le nombre de billets et de monnaie qu'il y a à la fermeture de la Caisse.

Exemple : 1500 billets de 10 000 FCFA, 2500 billets de 5 000 FCFA, 350 billets de 2000 FCFA, 800 pièces de 500 FCFA 300 pièces de 100 FCFA etc.

Le gérant à chaque fin de journée fait un arrêté contradictoire à son tour avec le responsable de guichet pour vérifier si l'encaisse réelle et l'encaisse théorique sont égales.

Après avoir décrit ci-dessus le processus de gestion de l'encaisse au niveau des caisses du Crédit Mutuel nous allons aborder la gestion de trésorerie proprement dite à travers les volets prévisions, gestion des excédents et négociations. Ces aspects sont nécessaires pour toute gestion de trésorerie qui se veut efficace, et c'est dans cette optique que le CMS a mis en place une procédure de gestion prévisionnelle de sa trésorerie.

1.1.2. Gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de la trésorerie fait intervenir des acteurs qui ont tous leur rôle à jouer à chaque étape du processus. Le trésorier a également recours à certains outils ou matériels qui lui permettent d'assurer le suivi de la trésorerie.

La procédure que nous présenterons ci-dessous décrit les dispositions prises au niveau du CMS afin d'assurer une bonne gestion prévisionnelle de la trésorerie. Trois volets sont principalement abordés dans cette procédure : l'approvisionnement en espèces, le placement des excédents et la négociation des conditions bancaires.

5.2.1 Approvisionnement en espèces

La procédure d'approvisionnement définit les actions à prendre par les différents intervenants pour assurer aux caisses un approvisionnement en espèces dans les meilleurs délais et pour permettre à la Caisse Centrale en relation avec la Direction Régionale et la BIMAO de rentabiliser les excédents de trésorerie et assurer tous les paiements. Cette procédure s'applique à l'ensemble des opérations de planification de retrait et de versement à la Caisse Centrale et l'ensemble des transactions avec les banques, effectuées par les Caisses centrales décentralisées, les Directions Régionales et la Direction Générale.

La gestion prévisionnelle d'approvisionnement en espèces au CMS fait intervenir trois acteurs que sont : la Caisse Locale (CL), la Direction Régionale (DR) et la Caisse Centrale (CC).

- Au niveau de la Caisse Locale

A ce niveau, on procède à l'envoi des demandes de retrait à la Direction Régionale. Le gérant ou le responsable de guichets établit la situation de la trésorerie en confrontant les prévisions de

retrait et de versement sur les deux semaines écoulées. Ensuite, il renseigne l'état des demandes de retrait à la DR qui doit être envoyé à la Direction Régionale au plus tard le Mardi à 17 heures.

- Au niveau de la Direction Régionale

A ce stade de la procédure, les demandes sont consolidées et envoyées à la Caisse Centrale. Après réception des demandes de retrait des caisses locales, la Secrétaire Caissière dresse un état consolidé de l'ensemble des besoins de trésorerie. Elle renseigne l'état des demandes de retrait à la Caisse Centrale en respectant le calendrier des Caisses Locales. L'état est ensuite soumis au Directeur Régional pour information et validation.

Les lettres de demande d'autorisation de retrait/mise à disposition sont signées par le DR ou son représentant et faxées/envoyées par mail à la CC au plus tard le Mercredi à 11 heures.

- Au niveau de la Caisse Centrale

A ce niveau, on procède à l'établissement de l'état des prévisions de retrait, des ordres de virement et des demandes de mise à disposition. Les demandes de retrait et/ou de mise à disposition sont réceptionnées et enregistrées au secrétariat de la Direction Générale puis transmises à la Caisse Centrale. Après réception des demandes, le Sous-Directeur chargé de la caisse centrale établit le tableau des prévisions de retraits hebdomadaires.

A partir de ce tableau, le Sous-Directeur chargé de la Caisse Centrale procède au nivellement des comptes bancaires et à l'établissement des demandes de mise à disposition à l'attention de la BIMAO. Ce tableau récapitulatif, accompagné des ordres de virement et des demandes de mise à disposition, est envoyé à la BIMAO. Les Directeurs Régionaux et les Caisses Centrales Décentralisées peuvent modifier les prévisions de retrait 24 heures avant la date prévue. Dans ce cas, les demandes de modification sont alors visées par le DR et ensuite envoyées à la CC.

Nous avons décrit plus haut la procédure mise en place pour assurer la gestion prévisionnelle de la trésorerie. Nos entretiens avec le gérant de la Caisse ont permis de faire un résumé quant au déroulement des prévisions en matière de gestion de la trésorerie au niveau des Caisses Locales.

Les prévisions sont faites par la Caisse Locale. Elles sont ensuite envoyées à la Direction Générale qui va se charger de les envoyer à la BIMAO, une des banques du CMS. Lorsque ces prévisions de trésorerie deviennent nécessaires à la Caisse Locale, la BIMAO va se charger d'approvisionner la Direction Générale.

Il faut noter que les prévisions de trésorerie sont établies chaque semaine par Caisse Locale. Lorsqu'un sociétaire fait une demande pour retirer un certain montant dans son compte (des millions par exemple), la Caisse Locale va intégrer ce retrait dans ses prévisions et se doit donc d'avertir la Direction Régionale. Toutefois si au cours de la semaine, la Caisse Locale n'est pas sujette à un besoin de trésorerie, elle ne récupère pas les fonds prévus au niveau de la Direction Régionale. Le principe est que des prévisions de trésorerie doivent être établies par semaine, afin que la BIMAO puisse connaître les besoins en trésorerie.

La gestion de la trésorerie implique également la gestion du risque, les Caisses Locales, pour protéger leur trésorerie disposent d'une assurance coffre. Cette assurance leur fixe un plafond en matière de détention de trésorerie qu'elles ne doivent pas dépasser sous peine de ne pouvoir être remboursées par l'assurance en cas d'accident ou de sinistres.

En l'espèce, s'agissant de la Caisse de Keur Damel, lorsqu'en fin de journée, le montant total des fonds dépasse les 50 000 000 de FCFA (assurance coffre), le surplus doit être reversé à la Direction Régionale le jour même. Par ailleurs, durant les fins de mois, les assurances coffres subissent une certaine augmentation afin que les Caisses puissent faire face à certains besoins de trésorerie, surtout aux retraits massifs des salariés ayant domicilié leur salaire à la Caisse Locale. Cette augmentation de l'assurance coffre concerne également quelques localités en l'occurrence les villes religieuses à l'approche des grandes manifestations religieuses. La Caisse à l'approche de ces manifestations peut solliciter une augmentation de l'assurance coffre pour pouvoir être en mesure de répondre aux nombreuses sollicitations (retraits western union, WARI, Yobantel, etc.).

A l'issue des prévisions faites, le trésorier peut aisément dégager les excédents de trésorerie qui sont à sa disposition. Ces excédents de trésorerie dégagés, seront alors gérés en fonction des

objectifs poursuivis par l'entreprise. Il s'agit entre autres du placement des excédents et de la négociation des conditions bancaires. Ces deux volets constituant des objectifs importants liés à la gestion de la trésorerie, le Crédit Mutuel du Sénégal a élaboré une procédure bien déterminée.

Cette procédure décrit les dispositions prises au sein du CMS pour régler la négociation des excédents de trésorerie et la négociation des conditions bancaires. Elle s'applique à l'ensemble des fonds disponibles non utilisables en besoin de financement ou de fonds de roulement au sein de la structure faitière (FC CMS). Cette procédure est un document de référence qui a fait l'objet de la certification ISO 9001 Versions 2008.

Nous allons décrire dans un premier temps, la procédure de traitement des excédents de trésorerie puis dans un second temps, nous aborderons la négociation des conditions bancaires.

5.2.2 Le traitement des excédents de trésorerie

Les excédents de trésorerie correspondent au surplus des disponibilités par rapport aux besoins d'une période donnée. Le traitement des excédents de trésorerie fait intervenir trois acteurs principaux que sont : le Sous-Directeur chargé de la Caisse Centrale, le Directeur Financier, le Sous-directeur chargé du Contrôle de Gestion.

- Le Sous-Directeur chargé de la Caisse Centrale

Il édite l'état de trésorerie et compare les disponibilités aux besoins de trésorerie. Il va ensuite déterminer les excédents de trésorerie et consulter au moins trois institutions financières pour prendre connaissance des conditions de placements, des conditions d'achat d'obligations et de titres selon les opportunités du marché financier.

Enfin, il transmet l'état des excédents de trésorerie et les propositions écrites reçues des Institutions Financières au Directeur Financier.

- Le Directeur Financier (DF)

Il reçoit l'état des excédents de trésorerie ainsi que les propositions de placement puis vérifie l'opportunité des placements ensuite porte son choix et motive sa décision. Il transmet après la liasse au Sous-Directeur de la Caisse Centrale pour finalisation.

- ❖ Conditions particulières d'ouverture de compte (Compte A Terme ou CAT)

Les conditions particulières d'ouverture de compte bancaire concernent les comptes à terme dont les termes sont négociés au cas par cas. Ainsi, les procédures d'ouverture de compte à terme peuvent se présenter comme suit :

- Le Sous-Directeur chargé de la Caisse Centrale

Il envoie par mail une manifestation d'intérêt validée par le DF aux banques sur l'ouverture d'un CAT. Les offres devront porter essentiellement, entre autres, sur :

- le taux de rémunération à appliquer au CAT ;
- la durée du CAT à observer ;
- les conditions de reprise des CAT avant terme ;
- les conditions de reconduction des CAT à terme ;
- l'application de l'exonération à l'IRCM accordée au CMS.

Le Sous-Directeur chargé de la CC reçoit ensuite les offres des banques et établit un tableau comparatif des offres des différentes banques. Il transmet au DF les offres et le tableau comparatif pour le choix de la banque.

- Le Directeur Financier (DF)

Après réception du tableau comparatif des offres, le DF choisit la banque ayant fait la meilleure offre et transmet son choix au Sous-Directeur chargé de la CC.

- Le Sous-Directeur chargé de la Caisse Centrale

Il reçoit le choix du DF accompagné des offres des banques et du tableau comparatif, puis confirme à la banque l'ouverture d'un CAT avec le montant indiqué sur la manifestation d'intérêt. Ensuite, il établit la lettre de virement et/ou de déblocage du CAT, s'assure de l'exactitude de la date d'ouverture du CAT en confrontant la date du contrat et la date de valeur. Le SSCC veille au respect de la date d'effet du CAT et du taux d'intérêt appliqué. Il reçoit le contrat d'ouverture du CAT établi par la banque et signé par le DG. Enfin, il classe la copie de la lettre de virement et du contrat dans des lieux sûrs et transmet une copie au Contrôle de Gestion.

- Le Sous-Directeur chargé du Contrôle de Gestion

Après avoir reçu la copie de la lettre de virement et du contrat, il s'assure du respect des clauses de ces documents.

5.2.3 La négociation des conditions bancaires

Les conditions bancaires négociées à ce niveau concernent les conditions générales d'ouverture de comptes. La négociation se passe en plusieurs étapes et fait intervenir cinq acteurs.

- Le Directeur Financier

C'est lui qui procède à la négociation avec les banques de la place sur les éléments que sont :

- le taux de rémunération ;
- les exonérations sur les mouvements débiteurs ;
- les conditionnalités des agios (montant forfaitaire) ;
- la date de valeur au jour J ;
- les facilités de trésorerie.

Le Directeur Financier choisit ensuite les banques offrant le plus d'avantages et réclame à ces dernières les conventions cadres relatives aux avantages accordés. Ces conventions devront être signées par le CMS en premier lieu. Il transmet enfin les conventions cadres reçues des banques au Directeur des Affaires Juridiques pour examen des termes de la convention et suggestions.

- Le Directeur des Affaires Juridiques (DAJ)

Il examine les conventions cadres afin de s'assurer de leur validité et de leur conformité par rapport aux avantages accordés. Il veille également à l'inexistence de termes sujets à interprétations. Si tout est conforme, il émet un avis de non objection sur les termes de la convention. Dans le cas contraire, il fait des observations et retourne les conventions au DF pour prise en compte desdites observations ou compléments d'informations. Le DAJ accompagne les conventions cadres d'une fiche de transmission qui servira de support de validation.

- Le Directeur Financier

Ce dernier reçoit du DAJ les conventions cadres et examine s'il y a lieu, les observations du DAJ. Il retourne si nécessaire, les conventions cadres aux banques concernées pour correction et retour aux fins de signature auprès du Directeur Général.

- Le Directeur Général

Il reçoit les conventions cadres et procède à leur signature. Ensuite les spécimens de signature sont signés par les délégataires de pouvoir.

- Le Sous-Directeur chargé de la Caisse Centrale

Il est le dernier acteur de la procédure de négociation des conditions bancaires.

Après réception des conventions cadres signées par le DG ainsi que par les délégataires de pouvoir de signature, il transmet les conventions cadres, après signature des banques. Des copies des conventions signées par les banques sont alors envoyées au DAJ et au SDCC pour un suivi rigoureux du respect des termes des conventions signées avec les banques.

Le SDCC alimente les comptes des différentes banques suivant les termes de la convention, envoie une correspondance de rappel aux banques concernées pour régularisation. En cas de récurrence répétée, il informe par correspondance la banque concernée, avec un avis motivé de la suspension ou de l'arrêt de la convention.

En dehors des procédures mises en place, la gestion de trésorerie se fait également à travers certains outils parmi lesquels, l'outil informatique, les tableaux prévisionnels.

- L'outil informatique: le logiciel VBANK

Le Crédit Mutuel du Sénégal assure également la gestion de sa trésorerie à l'aide d'un logiciel appelé VBANK. VBANK est un progiciel bancaire intégré aux banques, Systèmes Financiers Décentralisés, qui possèdent une clientèle de particuliers, de professionnels ou d'entreprises de tailles variées. Pour ces différents établissements, il fournit l'infrastructure logicielle qui leur permet d'assurer les points suivants:

- la totalité de la production bancaire, comptes à vue, crédits, engagements, moyens de paiement, back office, titres et gestion de portefeuille pour le compte de la clientèle;
- la relation client, qui concentre en un seul point d'accès toutes les informations relatives à chaque client, pour favoriser la relation commerciale et faciliter la gestion des risques;
- les services communs, qui comportent les moyens de paiement, le système comptable, la production des documents règlementaires et la gestion des frais généraux;
- le pilotage de la banque.

Il faut souligner que VBANK est conforme au nouveau plan SFD BCEAO. Le progiciel VBANK comporte plusieurs caractéristiques essentielles en ce qui concerne la traçabilité des opérations, la sécurité, la comptabilité.

- La traçabilité des opérations

La mémoire de la banque est inscrite dans tous les enregistrements effectués à l'aide des modules de VBANK. La traçabilité de VBANK réside dans sa capacité à restituer une information cohérente et exploitable sur des faits passés. Dans VBANK, il n'y a pas de données dont l'auteur ou l'origine ne soit ignoré.

- La sécurité

Le contrôle d'accès est assuré par deux systèmes qui se complètent. D'une part on a le contrôle d'accès à VBANK et la gestion des mots de passe et d'autre part le contrôle d'accès aux fonctions et la gestion des profils. Dans l'optique de sécurité toujours, le mot de passe est crypté. Son renouvellement peut être rendu obligatoire, avec une certaine périodicité. Au moment d'une connexion, le nombre de tentatives de saisie d'un mot de passe erroné est limité et en cas de dépassement du nombre limité, l'identifiant peut être bloqué automatiquement.

- La comptabilité

Le module VBANK Comptabilité assure la gestion des comptes des sociétaires. Il permet également la prise en compte des opérations bancaires et la production des rapports nécessaires au contrôle de gestion.

• Les tableaux prévisionnels

En dehors de l'outil informatique, d'autres outils de gestion de la trésorerie sont à la disposition du trésorier : les tableaux prévisionnels. Il s'agit essentiellement du tableau du budget et du tableau plan de trésorerie.

Le budget de trésorerie au niveau des Caisses du CMS est établi par semaine. Il permet de définir les fonds qui seront nécessaires pour faire face à d'éventuels besoins en trésorerie. Le trésorier y retrace tous les mouvements, recettes ou dépenses qui affectent la caisse de l'entreprise. Ce budget de trésorerie va permettre d'assurer la compatibilité des prévisions avec les exigences de trésorerie de l'entreprise.

Nous avons procédé dans cette partie à la description de la gestion de trésorerie au sein du CMS. De cette description, vont être dégagées les forces et des faiblesses du système de gestion de trésorerie du CMS. Ce diagnostic proprement parler va être effectué dans le chapitre suivant et permettra de formuler des recommandations dans une perspective d'optimisation.

Chapitre 6 : Diagnostic de la gestion de la trésorerie du CMS

Après avoir décrit le processus de gestion de trésorerie du CMS, à travers la gestion de l'encaisse et la gestion prévisionnelle de la trésorerie, nous allons effectuer une analyse du dispositif afin d'en relever les forces et les faiblesses et proposer des recommandations devant permettre d'optimiser la gestion de la trésorerie au CMS.

6.1. Analyse de la gestion de trésorerie du CMS

L'analyse de la situation de trésorerie va nous permettre de voir s'il existe des risques financiers susceptibles de menacer l'équilibre financier du CMS. Nous allons ainsi chercher à savoir si les ressources de financement sont supérieures aux emplois stables et voir s'il se dégage un excédent ou un besoin de trésorerie. Nous répondrons à ces interrogations à travers l'analyse. N'ayant pu avoir accès aux Etats Financiers de l'année 2011 du CMS pour des raisons de confidentialité, nous allons effectuer cette analyse sur la base de la situation financière de la Caisse du CMS de Keur Damel dans laquelle nous avons effectué notre stage.

6.1.1. Analyse de la situation de la trésorerie de la Caisse du CMS de Keur Damel

Tableau de l'évolution de la situation financière de la Caisse du CMS de Keur Damel

	2010	2011
ACTIF		
IMMOBILISATIONS	36 164 912	25 794 116
ACTIF D'EXPLOITATION	475 715 360	450 614 452
ACTIF CIRCULANT	534 872 640	656 681 133
TOTAL ACTIF	1 046 752 912	1 133 089 701
PASSIF		
FONDS PROPRES	119 930 363	142 119 714
PASSIF D'EXPLOITATION	858 190 258	948 606 163
DETTES DIVERSES	68 632 291	42 363 824
TOTAL PASSIF	1 046 752 912	1 133 089 701

- Evolution du BFR

Le BFR peut être calculé ainsi : Actif circulant – Passif circulant

En l'espèce, BFR= Actif circulant – (Passif d'exploitation + Dettes diverses)

Nous obtenons ainsi :

	2010	2011	VARIATIONS	Variations en %
ACTIF CIRCULANT	534 872 640	656 681 133	121 808 493	0,23%
	858 190 258	948 606 163	90 415 905	10,53%
PASSIF CIRCULANT	68 632 291	42 363 824	-26 268 467	-38,27%
BFR	-391 949 909	-334 288 854	57 661 055	-14,71%

Du tableau qui précède, il ressort que le BFR qui était de 391 949 909 en 2010 baisse en 2011 en passant à 334 288 854. Soit une baisse de 14,71%. Cette situation s'explique par l'accroissement de l'actif circulant. Au même moment, on observe une augmentation du passif circulant plus précisément des dettes d'exploitation (90 415 905 FCFA). Toutefois le niveau du BFR en 2010 reste toujours important et demeure inférieur à zéro. Cela signifie que les ressources dont dispose la Caisse sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ainsi, le passif circulant excède l'actif circulant. De ce fait l'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer. Cet excédent de ressources peut alors être utilisé pour financer d'autres besoins.

- Evolution du FR

Nous pouvons déterminer le FR à travers la relation suivante :

FR= Ressources Durables – Actif Immobilisé

Autrement dit dans notre cas : FR= Fonds propres – Immobilisations

On obtient ainsi :

	2010	2011	VARIATIONS	Variation en %
FONDS PROPRES	119 930 363	142 119 714	22 189 351	18,50%
IMMOBILISATIONS	36 164 912	25 794 116	-10 370 796	-28,67%
FR	83 765 451	116 325 598	32 560 147	38,87%

Le FR des années 2010 et 2011 sont tous deux positifs. Le FR passe de 83 765 451 FCFA en 2010 à 116 325 598. Soit une évolution de 38,87%. Cette évolution tire son origine des fonds propres qui ont connu en 2011 un accroissement important 18,5%. Le niveau des dépôts des sociétaires à la Caisse de Keur Damel qui s'est accru entre cette période explique également cette augmentation.

L'analyse du tableau laisse supposer que les capitaux permanents ont permis non seulement de couvrir le financement des investissements réalisés mais aura également servi à supporter une partie des besoins nés du cycle d'exploitation. Le caractère positif du fonds de roulement laisse voir une saine gestion financière. Les fonds propres étant suffisants pour financer les immobilisations, l'équilibre financier de la Caisse de Keur Damel semble bien maintenu.

- Evolution de la TN

Avoir déterminé les deux grandeurs que sont le BFR et le FR, nous pouvons ainsi déterminer la trésorerie et analyser son évolution. De la relation de trésorerie qui existe entre les soldes significatifs du bilan fonctionnel (FR, BFR, TN), nous pouvons poser la relation suivante :

$TN = FR - BFR$. Spécifiquement on obtient :

	2010	2011	VARIATIONS	Variations en %
FR	83 765 451	116 325 598	32 560 147	38,87%
BFR	-391 949 909	-334 288 854	57 661 055	-14,71%
TN	475 715 360	450 614 452	-25 100 908	-5,27%

En analysant ce tableau, nous voyons de prime abord que la trésorerie nette de la Caisse du CMS de Keur Damel en 2010 et 2011 est positive. Elle représente 475 715 360 FCFA en 2010 et 450 614 452 FCFA en 2011. Une baisse de la TN de 5,27% est quand même notée. Toutefois cette baisse ne modifie pas de manière significative, l'équilibre financier. Le fonds de roulement en 2010 et 2011 permet de financer le BFR des périodes respectives et de ce fait permet d'éviter à la Caisse de Keur Damel toute dépendance à l'égard des ressources de trésorerie. La TN positive, traduit que la situation financière est saine et qu'elle permet même de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

6.1.2. Analyse de la circulation de l'information

Le Crédit Mutuel du Sénégal de divers supports pour les échanges d'informations et pour la communication au sein de l'institution. Toutes les agences disposent de poste informatique pour la production et la gestion des informations de gestion. Dans l'optique d'assurer une bonne gestion, les prévisions de trésorerie sont établies chaque semaine par chaque caisse locale.

Par ailleurs les différents services détenteurs d'informations relatives aux flux de trésorerie sont invités à les transmettre au gestionnaire de trésorerie. L'établissement des prévisions de trésorerie de façon hebdomadaire permet à la BIMAO de prendre connaissance à l'avance des besoins de trésorerie et de pouvoir mener les diligences et décisions y afférentes.

6.1.3. Analyse de l'utilisation des moyens techniques

Nos interviews avec les responsable de l'Institution nous ont permet de savoir que le CMS dispose d'un logiciel répondant aux exigences du nouveau plan SFD de la BCEAO, VBANK qui lui permet de gérer de façon adéquate la trésorerie et d'assurer un bon pilotage.

6.1.4. Analyse du dispositif

A l'issue la prise de connaissance du dispositif de gestion de la trésorerie, nous pouvons dire que la gestion de la trésorerie, une fonction essentielle pour le Crédit Mutuel du Sénégal qui s'est doté à ce propos d'un processus de gestion de trésorerie. La finalité du CMS en élaborant ce processus est de satisfaire les besoins de trésorerie des sociétaires et des clients, d'assurer la rentabilité des excédents de trésorerie et enfin de pouvoir faire face aux dépenses d'investissement et de fonctionnement de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie aux niveaux des Caisses se fait à travers la gestion de l'encaisse. Elle fait intervenir les acteurs que sont le responsable de guichet et les guichetiers. La gestion de

l'encaisse se fait quotidiennement en deux temps : à l'ouverture de la Caisse Locale et à la fermeture de la Caisse Locale (délestage).

La configuration du système informatique, ne permet pas la fermeture des caisses avec un écart. Cette organisation impose donc aux agents de guichet de prêter une attention particulière dans l'exécution de leur tâche.

En ce qui concerne la gestion prévisionnelle de la trésorerie proprement dite, le CMS a établi une méthode de gestion bien précise. Cette procédure intègre les volets que sont : l'approvisionnement en espèces, la rentabilisation des excédents de trésorerie et la capacité d'assurer tous les paiements.

L'approvisionnement en espèces des Caisses Locales est réalisé sur la base de l'état des demandes de retrait établi par le gérant ou le responsable de guichet. Cet état fait l'objet d'une validation et peut être modifié tout en tenant compte des délais prévus. Les demandes de retraits de l'ensemble des caisses locales sont formalisées sur un tableau des prévisions de retraits hebdomadaires établi par le Sous-Directeur chargé de la Caisse Centrale (SDCC). C'est ce tableau récapitulatif qui est envoyé à la BIMAO. Le SDCC est l'interlocuteur direct du CMS avec sa banque (BIMAO).

La rentabilisation des excédents et la négociation des conditions bancaires, font partie intégrante de la procédure prévisionnelle du CMS. Notons que les surplus de disponibilités relatifs aux besoins d'une période donnée font l'objet de placements (achat d'obligations ou de titres) selon les opportunités du marché.

Par ailleurs un compte à terme peut également être ouvert pour le placement des excédents dégagés. Le choix de la banque dans laquelle sera ouvert le CAT est fait par le Directeur Financier et dépendra des offres des banques qui lui seront soumises par le SDCC.

La négociation des conditions bancaires est effectuée par le Directeur Financier. La négociation de ces conditions étant susceptible d'améliorer la trésorerie de l'entreprise, une procédure

Diagnostic de la gestion de la trésorerie : perspectives d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

décrivant les différents acteurs ainsi que leur rôle a été établi. La partie essentielle dans cette procédure étant pour le Directeur Financier de bien négocier les points tels que les dates de valeur, les conditionnalités des agios, le taux de rémunération des dépôts, les exonérations sur les mouvements débiteurs... afin de faire gagner à l'entreprise en termes d'agios et de jour de float.

6.2. Forces et faiblesses de la gestion de trésorerie du CMS

Après l'analyse de la gestion de trésorerie au sein du Crédit Mutuel du Sénégal, il ressort un certain nombre de points forts que nous allons mettre en exergue, mais également des points faibles que nous soulèverons et qui devront être corrigés afin d'atteindre l'objectif d'optimisation de la trésorerie. Cette section a donc pour but d'analyser les forces et les faiblesses qui se dégagent de la gestion de la trésorerie du CMS.

Les points forts et les points faibles recensés dans la gestion de la trésorerie au CMS sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°7 : Force et Faiblesses de la gestion de trésorerie au CMS

Forces	Faiblesses
Existence d'une procédure de gestion prévisionnelle de la trésorerie	Difficulté dans la gestion de l'encaisse
Accès du personnel aux procédures actuelles de gestion de trésorerie via le réseau Intranet	Fréquents versements des surplus de trésorerie des Caisses
Souscription à une assurance coffre pour les caisses du CMS	Problèmes liés au système informatique
Mise en place d'un système de vidéo surveillance	Difficulté de maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement
Existence d'un logiciel de gestion de la trésorerie (V Bank)	Niveau important des créances impayées des sociétaires : risque de crédit ou de contrepartie
Bonne composition du département financier (séparation de tâches et des services concernés par la gestion de la trésorerie)	
Utilisation des outils de gestion tels que le budget de trésorerie et le tableau de bord	

Source : Nous même

6.2.1. Forces dans la gestion de trésorerie du CMS

A l'issue de notre analyse, les forces que nous avons constatées sont les suivantes :

- l'existence d'une procédure de gestion prévisionnelle de la trésorerie : fait ressortir que le CMS travaille dans l'optique d'assurer une meilleure gestion de sa trésorerie et de réaliser de meilleures performances ;
- les procédures actuelles en matière de gestion de trésorerie sont répertoriées à travers un système d'intranet. Ce qui permet au personnel d'y accéder facilement et d'œuvrer dans le sens de leur application totale ;
- l'existence d'une assurance coffre ainsi que d'un système de vidéo surveillance qui permettent aux Caisses Locales de se prémunir contre d'éventuelles pertes provoquées par des incidents (vols, cambriolage...);
- le contrôle des caisses : ce contrôle est effectué tous les soirs à la fermeture des guichets ;
- l'existence d'un logiciel de gestion de trésorerie VBANK : est configuré de sorte que les agents de guichets, ne peuvent consulter leur solde après transactions. Ce point constitue une force dans le sens que ces agents devront bien prêter attention aux opérations qui sont effectuées afin de ne pas avoir d'écart à la fermeture de leur caisse respective ;
- la négociation des conditions bancaires : qui est également intégrée dans la procédure de gestion prévisionnelle et dont la maîtrise permet à l'entreprise de réaliser des économies (diminution des frais financiers) et d'accroître le niveau de sa trésorerie. A ce propos, TARIANT (2001 : 60), pense qu'une bonne négociation doit s'appuyer sur les contreparties et aboutir à un résultat « gagnant-gagnant » afin de pérenniser les relations avec les banquiers ;
- la composition du département financier en termes de séparation des tâches et des services participant à la gestion de la trésorerie (la direction de la caisse centrale, la direction du contrôle de gestion et le service de comptabilité). Le département financier tel qu'il est organisé permet une meilleure collaboration entre les services détenteurs d'informations

relatives aux flux de trésorerie mais également une transmission plus rapide de ces informations au Directeur Financier ;

- la tenue d'un budget de trésorerie ainsi que d'un tableau de bord qui permet d'assurer un suivi des encaissements et des décaissements et également de confronter les prévisions aux réalisations afin de respecter les objectifs fixés par l'entité.

6.2.2. Faiblesses dans la gestion de trésorerie du CMS

- la gestion de l'encaisse : la faiblesse dans cette gestion est relative à l'instabilité du niveau des fonds. Cela en raison de la contrainte du respect du niveau optimum de trésorerie que les Caisses du CMS sont autorisées à détenir en réserve par devers elles ;
- les versements du surplus à la Direction Régionale lorsque la limite autorisée par l'assurance coffre est atteinte, il ressort des statistiques que les versements à la DR sont fréquents. Ces versements traduisent une faiblesse dans la maîtrise des fonds déposés en moyenne par les sociétaires. Ces versements des surplus traduisent également une mauvaise négociation de la limite couverte par l'assurance.
- les problèmes d'informatique : qui sont assez récurrents au niveau de l'entreprise. Il s'agit entre autres de la connexion au serveur, l'accès à l'intranet, la connexion au logiciel VBANK... Nous avons constaté que le CMS rencontre fréquemment ces problèmes liés à l'informatique. Ces problèmes bloquent d'ailleurs le personnel dans l'exécution de leur tâche, ralentissent les performances financières et ont un impact sur la rapidité et la qualité du service offert aux sociétaires ;
- la variation du BFR : nous avons remarqué avec le cas de la situation financière de la Caisse de Keur Damel, qu'entre 2010 et 2011, le BFR a connu une variation de 14,71%. En effet, une diminution du BFR relève d'une bonne maîtrise du cycle d'exploitation ; une augmentation du

même BFR traduit un relâchement dans la gestion⁵¹. Cette variation constitue donc une faiblesse qu'il faudra corriger.

- le niveau des créances impayées des sociétaires : qui traduit une difficulté du système financier décentralisé à recouvrer les crédits octroyés aux sociétaires. Il y'a donc un risque de contrepartie qui n'est pas bien géré par l'institution.

Nous avons procédé au diagnostic de la gestion de la trésorerie du CMS en nous basant sur notre modèle d'analyse. Après avoir analysé les forces et faiblesses qui se sont dégagées, nous allons dans la section suivante formuler des recommandations dans la perspective d'une optimisation de la gestion de la trésorerie au sein du CMS.

6.3. Les recommandations et leur mise en œuvre

L'analyse des forces et faiblesses dans la gestion de trésorerie du CMS nous amène à formuler les recommandations suivantes :

- la gestion de l'encaisse

La difficulté dans la gestion de cette encaisse est liée à la contrainte du respect de la limite de l'assurance coffre des Caisses du CMS. L'encaisse étant formée des encaissements (dépôts, épargne) et des décaissements des sociétaires, elle reste une variable difficile à maîtriser.

La recommandation que nous pouvons formuler est de solliciter auprès de l'assureur une augmentation de la limite assurance coffre pour les grandes caisses, les caisses ayant un nombre élevé de sociétaires. Cette mesure permettra de mieux gérer l'encaisse, mais également de limiter les déplacements pour reversement des surplus de la caisse principale.

⁵¹ KPMG, MARTY Erick, SIRO Jérôme, « Comptabilité et instruments de gestion », 2010, p69

- le versement des surplus de trésorerie

Concernant ce volet, le principal problème est le fait que ces déplacements sont pris en charge par le gérant ou le responsable de guichet personnellement. De plus il arrive parfois que ces déplacements ont lieu plusieurs fois dans la semaine.

Nous recommandons que soient budgétisés les déplacements pour versements de surplus de trésorerie et soient donc intégrés dans le budget de fonctionnement de chaque caisse du CMS. Cette mesure évitera au personnel d'user de leurs propres moyens pour exécuter des tâches faisant partie de leurs fonctions. De plus par souci de sécurité, il faudrait qu'un agent de sécurité puisse faire partie du déplacement afin d'éviter ou de prévenir ces incidents (risque de perte, agressions...). Il faudrait également négocier avec l'assureur pour obtenir une augmentation de la limite de couverture pour les périodes de fortes affluences.

- les problèmes liés à l'informatique

Ces problèmes constituent une faiblesse importante et un frein à la bonne gestion de trésorerie du CMS. L'entreprise devrait trouver une solution durable à ces désagréments. Malgré l'existence d'agents formés en informatique, les problèmes de connexion sont fréquents. Nous recommandons que des formations de mise jour sur les nouvelles pratiques soient faites ou qu'un recours à des agents externes soit fait afin de maîtriser l'origine et de résoudre les problèmes liés à l'informatique.

Il est important que ce volet soit sérieusement étudié du fait que l'informatique est l'outil principal de travail du personnel et que donc des perturbations ne feront que limiter la performance financière de l'entreprise.

- la variation du BFR

Notre analyse de la situation financière de la Caisse du CMS de Keur Damel a montré une variation du niveau de fonds de roulement. Malgré l'utilisation des tableaux de bord et du budget de trésorerie, certaines variables semblent difficiles à maîtriser.

Nous recommandons de surveiller le niveau du BFR mensuellement mais surtout d'assurer une meilleure négociation des conditions avec les fournisseurs. Il conviendrait également d'assurer un suivi rigoureux des crédits octroyés aux clients afin d'éviter les retards d'échéances et les impayés. Le trésorier pour mieux gérer le BFR, et par-delà gérer la trésorerie, il devra intervenir à chaque étape des circuits administratifs pour optimiser les délais de traitement (délai de rotation du stock, délai de paiement du tiers payant, délai du crédit fournisseur)⁵².

- le risque de crédit ou de contrepartie

Ce risque peut être réduit en utilisant la technique du *scoring*. Cette technique consiste à attribuer une note à chaque information collectée que l'on compare à une fiche de référence préalablement établie. Ensuite le total des notes de chaque information collectée donne une appréciation sur la nature « bon » ou « mauvais », « risqué » ou non du client considéré. Cela va permettre de déterminer les profils de risque des clients à travers les connaissances du passé.

Le but ici recherché est de déterminer les liens entre le taux de remboursement (ou le risque de non remboursement ou de mauvais remboursement du crédit) et un certain nombre de caractéristiques les déterminant. Pour réduire le nombre des échéances impayées des sociétaires, il faudrait également assurer un suivi rigoureux et quotidien des échéanciers de remboursement.

En dehors des faiblesses, de nombreux points forts ont été trouvés dans la gestion de trésorerie du CMS. Nous allons en citer certains d'entre eux.

La mise en place du dispositif de gestion de trésorerie est certes une force et une volonté de la direction d'intégrer dans sa politique les pratiques et moyens qui vont lui permettre d'assurer une meilleure gestion de la trésorerie. Nous recommandons et encourageons le respect et la continuité de l'application de la procédure de gestion prévisionnelle de la trésorerie.

⁵² KPMG, MARTY Erick, SIRO Jérôme, « Comptabilité et instruments de gestion », 2010, p69

Dans le traitement des excédents de trésorerie ainsi que la négociation des conditions bancaires, nous approuvons la mise en place de la procédure devant servir de base pour le trésorier ainsi que les acteurs concernés par ces opérations. Nous encourageons le trésorier à rechercher en permanence un meilleur rendement financier pour ses ressources et moyens mis en œuvre, afin d'optimiser la rentabilité et de minimiser le risque de faillite.

En synthèse nous pouvons retenir que la rentabilité d'une entreprise, dépend également de la maîtrise de la trésorerie. Maîtriser la trésorerie et les flux de trésorerie, signifie qu'il faut assurer une gestion prévisionnelle de la trésorerie. Cette gestion passe par un certain nombre d'éléments.

Nous pouvons citer entre autres :

- l'élaboration de prévisions à l'aide du budget de trésorerie et du plan de financement ;
- la mise en place de tableaux de bord afin d'assurer un suivi des ratios ;
- la connaissance et la négociation des conditions bancaires ;
- la surveillance du niveau de BFR ;
- la gestion des risques (risques de liquidité, risque de taux d'intérêt, risque de change) ;
- l'optimisation du placement des excédents de trésorerie ;
- l'existence d'un logiciel efficace de gestion de trésorerie ;
- la bonne circulation de l'information entre le personnel.

La prise en compte de ces éléments va contribuer à optimiser la gestion de trésorerie du CMS.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre travail à savoir la partie pratique a consisté à présenter l'entité sur laquelle a porté notre étude à savoir le CMS, à déterminer la trésorerie et à analyser le dispositif de gestion de trésorerie que nous avons d'abord décrit et enfin à formuler des recommandations sur la base des forces et faiblesses que nous avons recensées.

Après avoir pris connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement en matière de gestion de la trésorerie, nous avons constaté que de nombreuses forces se dégageaient du dispositif de gestion de la trésorerie.

Tout d'abord l'existence d'une procédure de gestion prévisionnelle de la trésorerie qui intégrait les volets approvisionnement en espèces, traitement des excédents de trésorerie et négociations des conditions bancaires.

En dehors de ce point, il y a l'existence d'un logiciel de gestion de la trésorerie qui est un logiciel intégré aux banques mais également aux SFD. Il s'agit d'un logiciel qui dispose de caractéristiques essentielles en termes de traçabilité, de sécurité et de gestion comptable.

Toutefois des faiblesses ont été identifiées ; nous avons formulé des recommandations au CMS par rapport à ces faiblesses ; recommandations qui devront être prise en compte pour assurer une optimisation de la trésorerie.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au terme de notre étude nous avons pu voir l'impact que la gestion de trésorerie a sur la rentabilité et les performances financières d'une entreprise.

Au Crédit Mutuel du Sénégal, la gestion de la trésorerie est assurée par le Directeur Financier avec la participation des services tels que le contrôle de gestion, la comptabilité, la direction de la caisse centrale. Le Directeur financier, par le biais des moyens tels que l'outil de gestion de trésorerie, les prévisions, la négociation, le placement des excédents, s'attèle à la gestion de la trésorerie et à son optimisation.

Mais malgré ces moyens et techniques mis en œuvre, quelques faiblesses demeurent. Il s'agit principalement des problèmes liés à l'informatique, de la variabilité du besoin en fonds de roulement, de l'instabilité du niveau de l'encaisse au niveau des Caisses et du reversement des surplus excédant l'assurance-coffre.

Nous devons souligner qu'en matière de collecte des données telles que les états financiers du CMS et autres outils de gestion nous avons rencontré des difficultés. Ces dernières sont liées à des raisons de confidentialité de l'entreprise.

Sur la base de nos observations quant à la pratique de la gestion de la trésorerie au CMS en général et à la Caisse du CMS dans laquelle s'est effectué notre stage, nous avons formulé quelques recommandations. Ces recommandations permettront de résoudre les faiblesses décelées et d'améliorer la gestion de la trésorerie du CMS.

En somme, à l'instar des grandes entreprises qui visent l'amélioration continue de leurs performances, le Crédit Mutuel du Sénégal a intégré la fonction de gestion de la trésorerie dans l'exécution de son activité. Dans l'optique d'optimisation de la trésorerie, les actions prises par le DF en matière de trésorerie devront aller dans le sens : de la minimisation des risques (risque de faillite, risque de contrepartie..), de la réduction des frais financiers, de l'accroissement des produits financiers.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°1 : Exemple de présentation du budget de trésorerie

Annexe N°2 : Exemple de plan de financement

Annexe N°3 : Exemple de fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour

Annexe N°4 : Guide d'entretien

Annexe N°5 : Organigramme du CMS

Annexe N°6 : Organigramme de la Caisse du CMS de Keur Damel

Annexe 1 : EXEMPLE DE PRESENTATION DU BUDGET DE TRESORERIE

	Mois 1	Mois 2	Mois 3
FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION			
<ul style="list-style-type: none"> • Encaissements des ventes locales TTC • Encaissements sur ventes à l'exportation • Avances et acomptes reçues • Subvention d'exploitation • Autres encaissements d'exploitation 			
Total encaissements (1)			
<ul style="list-style-type: none"> • Achats décaissés • Charges de personnel • Impôts et taxes • TVA décaissées • Autres décaissements d'exploitation 			
Total décaissements (2)			
Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE)= (1) – (2)			
<ul style="list-style-type: none"> • Produits financiers encaissés • Augmentation de capital • Emprunt à long et moyen terme • Cession d'actif • Subventions d'investissement • Autres produits encaissés 			
Total encaissements (4)			
<ul style="list-style-type: none"> • Investissements TTC • Remboursements emprunts LMT • Loyers de crédit-bail • Dividendes versés • Frais financiers sur emprunt à LMT • IS • Autres décaissements 			
Total décaissements (5)			
Solde opération hors exploitation (6) = (4) – (5)			
Solde général (7)= (3) + (6)			

	Mois 1	Mois 2	Mois 3
Trésorerie initiale (8)			
Trésorerie finale (9) = (7) + (8)			
Mise en place des financements à court terme			
Trésorerie finale (9)			
Placements des excédents			
Financements des déficits			
+ Produits financiers sur placements mis en place			
- Frais financiers sur concours bancaires			
Trésorerie après opérations à court terme (10)			

Annexe 2 : EXEMPLE DE PLAN DE FINANCEMENT

Plan de financement					
Année	1	2	3	4	5
<u>Ressources</u>					
Apports capital					
Emprunt					
CAF					
TOTAL RESSOURCES					
<u>Emplois</u>					
Immobilisations					
Variation du BFR					
Remboursement Emprunt					
Dividendes					
TOTAL EMPLOIS					
TRESORERIE CUMULEE					

Annexe 3 : EXEMPLE DE FICHE DE SUIVI DE LA TRESORERIE AU JOUR LE JOUR

Mois	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
Solde initial							
Remises de chèques sur caisse							
Remises de chèques sur place							
Remises de chèques hors place							
Remises d'espèces							
Effets à l'encaissement							
Effet à vue							
Virement reçus							
Total recettes							
Petits chèques							
Chèques importants							
Virement émis							
Effets domiciliés							
Total dépenses							
Solde							
Financement							
Placement							
Solde final							

Annexe 4 : GUIDE D'ENTRETIEN

Thème : Diagnostic de la gestion de la trésorerie perspective d'optimisation : Cas du Crédit Mutuel du Sénégal

Interviewés : Gérant de la Caisse et Responsable de guichet, Agent de Crédit et Agent Commercial

Axes abordés.

1) Prise de connaissance du CMS :

- historique
- activités et - nature de la clientèle
- produits et services
- organisation

2) Déroulement de la gestion de trésorerie ; les acteurs de la gestion de trésorerie :

- procédures de gestion de la trésorerie
- personnes intervenants dans le processus de gestion de la trésorerie
- pratique de la gestion de la trésorerie

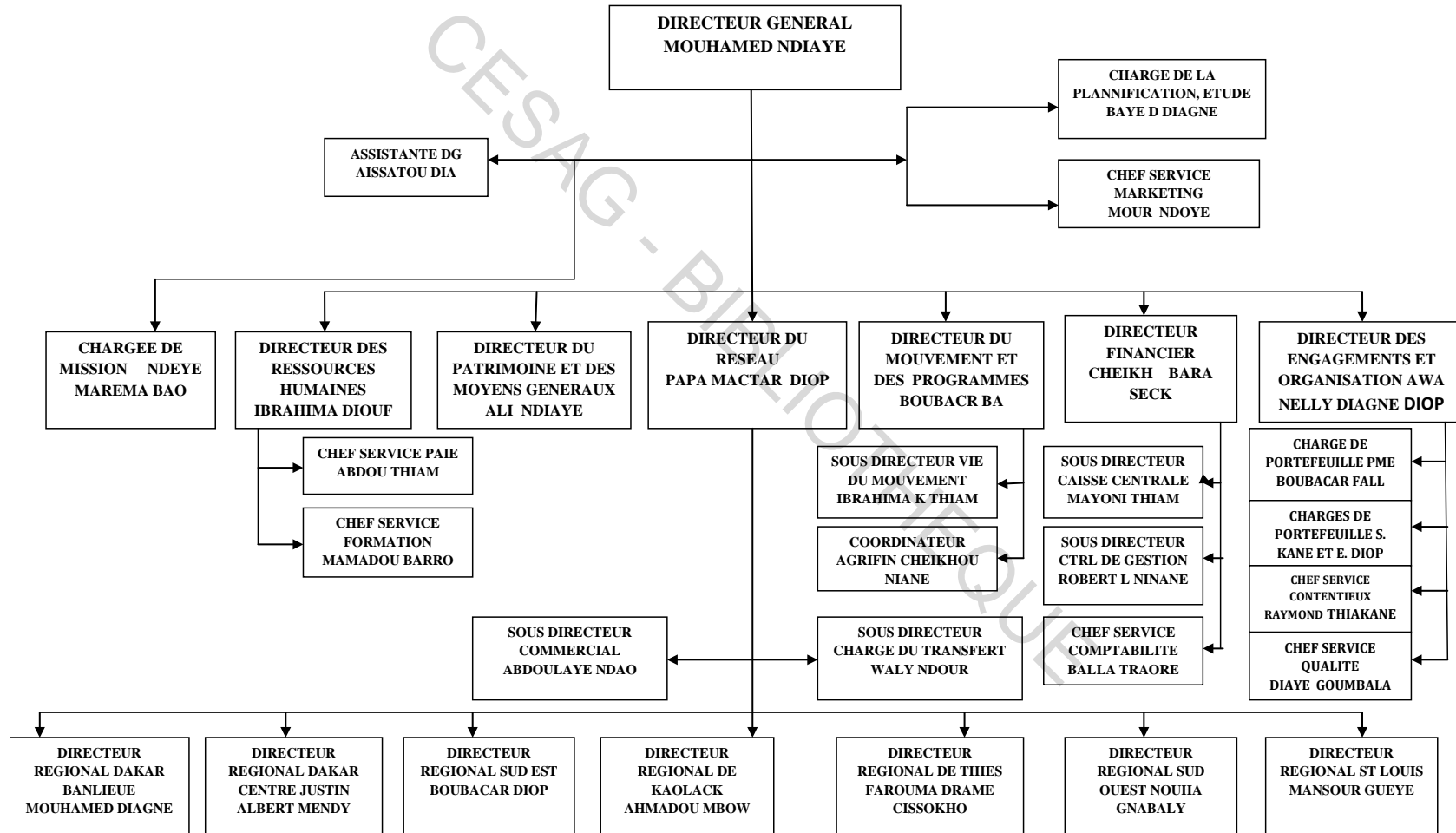
3) Les moyens et outils de gestion de la trésorerie

- prévisions (budget de trésorerie- tableau de bord)
- logiciels

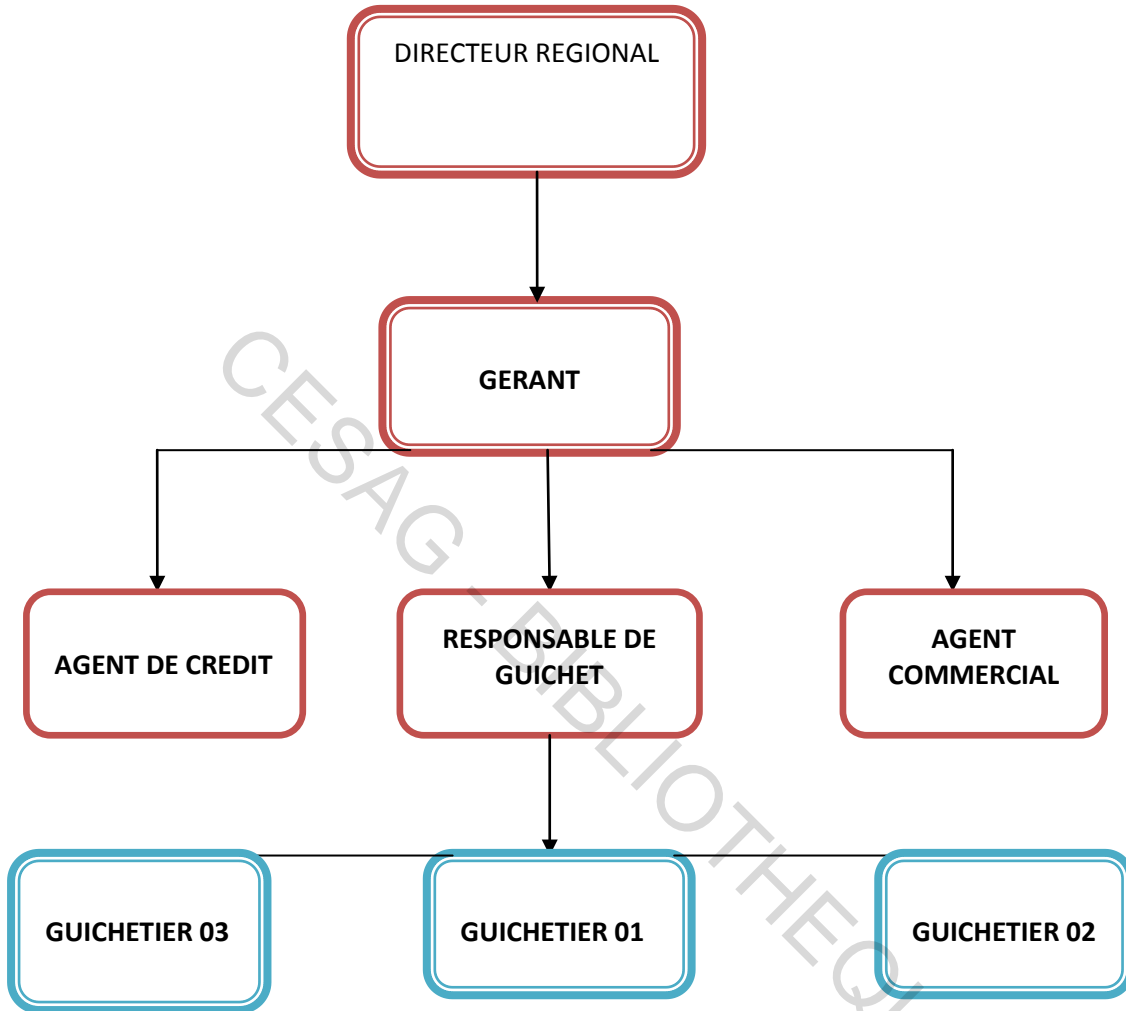
4) Difficultés rencontrées dans la gestion de la trésorerie

Annexe 5 : ORGANIGRAMME DU CMS

ORGANIGRAMME DU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL



Annexe 6 : ORGANIGRAMME DE LA CAISSE DU CMS DE KEUR DAMEL



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. BELLIER DELIENNE Annie, KHATH Sarun (2005), *Gestion de @trésorerie*, 2^{ème} édition, Economica, 335 pages.
2. BENNACEUR Samy, OMRI Abdelwahed, (2003), *gestion financière*, Editions L'harmattan, Paris, 331 pages.
3. BERNET-ROLLANDE Luc (2012), *Principes et techniques bancaires*, Dunod, 512 pages.
4. BORGENVALL Mats (2000), *Mieux gérer votre entreprise : éléments de base*, International Labour Organization, 174 pages.
5. Hubert de la BRUSLERIE (2002), *Analyse financière : Information Financière et Diagnostic*, Paris Dunod, 472 pages.
6. Bureau International du Travail (2003), *Guide des mutuelles en Afrique*, International Labour Organization, 268 pages.
7. CABANE Pierre (2004), *L'essentiel de la finance à l'usage des managers, maîtriser les chiffres de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 357 pages.
8. COLLE François (1993), *Le guide stratégique du responsable d'entreprise*, Editions Maxima, 408 pages.
9. CORHAY Albert, MBANGALA Mapapa (2008), *Diagnostic Financier des entreprises : Manuel et étude de cas*, Editions du CEFAL, 192 pages.
10. D'ARCIMOLES Charles Henri, SAULQUIN Jean Yves (2000), *Finance Appliquée*, Vuibert, 381 pages.
11. DARSA Jean & ZEITOUN Stéphanie (2006), *Toute la finance pour non-financiers*, ESF Editeur, 127 pages.
12. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion Volume 1*, Ellipses Marketing, 1088 pages.
13. DEHOS Jean Guy, GRIFFITHS Stéphane (2011), *Gestion financière : de l'analyse à la stratégie*, Editions Eyrolles, 382 pages.
14. FORGET Jack (2005), *gestion de trésorerie*, Edition d'Organisation, 239 pages.
15. GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2007), *gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, 279 pages.
16. HUTIN Hervé (2010), *Toute la finance*, Edition Eyrolles, 1156 Pages.
17. JACQUOT Thierry, MILKOFF Richard (2007), *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts*, Pearson Education France, 320 pages.
18. KNEIPE Philippe (1997), *Trésorerie et finance d'entreprise*, Ed. Boeck Supérieur, 392 pages.
19. LAURENT Emmanuel (2006), *optimiser la gestion de trésorerie par la modélisation économétrique des flux financiers : théorie et application à la trésorerie du régime général de la sécurité sociale en France*, Editions Publibook, France, 439 pages.
20. MELYON Gérard (2007), *gestion financière*, 4^{ème} édition, Ed. BREAL France, 287 pages.

21. MEYE Franck Olivier (2007), *Evaluation de la rentabilité des projets d'investissement : méthodologie pratique*, Editions l'Harmattan, 239 pages.
22. OGEBI Bruno (2005), *Guide pour l'informatisation des IMF*, ADA, Luxembourg, 59 pages.
23. ROUMILHAC Jean Pierre(1992), *Trésorerie à court terme et informatisation*, Collection Dalloz gestion finances, 2ème Edition, 222 pages.
24. ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François (1999), *la gestion de trésorerie*, Edition Dunod, Paris, 292 pages.
25. SION Michel (2003), *gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Edition Dunod, Paris, 271 pages.
26. TARIANT Jean Marc (2011), *Guide pratique des relations Banque Entreprise : Optimiser, Financer, Sécuriser, Négocier, Comprendre*, Editions Eyrolles, 290 pages.
27. SOLNIK Bruno: *Gestion Financière*, Edition Fernand Nathan, 256 pages.
28. TEULIE Jacques et TOPSACALIAN Patrick (2000), *finance*, Ed. Vuibert, Paris, 736 pages.
29. WILLIENS Eric (2008), *Les systèmes d'information de gestion*, Paris, Dunod, 345 pages.

Articles et textes

1. BROM. Karla (Juin 2009), Focus note n°55, *Gestion actif-passif pour les institutions de micro finance collectrices de dépôts*, Washington, DC, CGAP.
2. *Recueil des textes légaux et réglementaires régissant les Systèmes Financiers Décentralisés de l'UEMOA*, Editions de Décembre 2011, 176 pages.
3. CGAP, *Principes fondamentaux de la comptabilité des Institutions de Micro Finance*

TABLES DES MATIERES

DEDICACES	A
REMERCIEMENTS	B
SIGLES ET ABREVIATIONS	C
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	D
SOMMAIRE	E
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : Détermination de la trésorerie et gestion de trésorerie dans les SFD	9
1.1. Détermination de la trésorerie dans les SFD	9
1.1.1. Détermination de la trésorerie des SFD à partir du bilan	9
1.1.2. Détermination des flux de trésorerie à partir de l'approche comptable en microfinance	11
1.1.2.1. Objectifs et Intérêt du tableau des flux de trésorerie	12
1.1.2.2. Avantages des informations sur le flux de trésorerie	13
1.1.2.3. Présentation du tableau des flux de trésorerie et des différents flux de trésorerie	14
1.1.2.3.1. Les flux de trésorerie liés à l'activité ou flux liés aux activités opérationnelles	14
1.1.2.3.2. Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	18
1.1.2.3.3. Les flux de trésorerie liés aux activités de financement	19
1.2. La gestion de trésorerie	20
1.2.1. La nécessité d'une gestion de trésorerie	20
1.2.2. Pratique de la gestion de la trésorerie	22
1.2.2.1. Prévisions du budget de trésorerie	23
1.2.2.2. Prévisions du plan de financement	25
1.2.2.3. Gestion au jour le jour de la trésorerie	28
Chapitre 2 : L'optimisation de la gestion de la trésorerie dans les SFD	31
1.1. Les conditions d'optimisation de la trésorerie	32
1.1.1. La bonne circulation de l'information	32
1.1.1.1. L'information interne	32
1.1.1.2. L'information externe	33
1.1.2. La connaissance des conditions bancaires	34
1.1.3. La gestion des risques	38
1.1.3.1. Le risque de liquidité	39
1.1.3.2. Le risque de taux d'intérêt ou repricing	40
1.1.3.3. Le risque de change	41
1.2. Les moyens d'optimisation de la trésorerie	41
1.2.1. Les financements à court terme	41
1.2.1.1. Financement par circuit bancaire	42
1.2.1.2. Crédits de financement du cycle d'exploitation	43
1.2.2. Les placements à court terme	45
1.2.2.1. Les placements bancaires	46

1.2.2.2. Placements sur le marché monétaire _____	46
1.2.2.3. Les placements auprès d'une entreprise _____	48
1.2.3. Les moyens technologiques _____	48
1.2.3.1. La télématique _____	49
1.2.3.2. L'outil informatique _____	49
Chapitre 3: Méthodologie de l'étude _____	50
1.1. Présentation du modèle d'analyse _____	50
1.2. Les outils de collecte des données _____	52
1.2.1. L'interview _____	52
1.2.2. L'analyse documentaire _____	52
1.2.3. L'observation _____	53
Conclusion de la première partie _____	54
DEUXIEME PARTIE : LA PRATIQUE DE LA GESTION DE TRESORERIE AU CREDIT MUTUEL DU SENEGAL _____	55
Chapitre 4 : Présentation générale du Crédit Mutuel du Sénégal _____	57
1.1. Origine du Crédit Mutuel du Sénégal _____	57
1.2. Statuts et missions _____	58
1.3. Activités et positionnement sur le marché _____	59
1.4. Structure organisationnelle et fonctionnement _____	60
Chapitre 5 : Description de la gestion de trésorerie au CMS _____	62
1.1. Description du Processus Gestion de Trésorerie _____	62
1.1.1. Gestion quotidienne de l'encaisse _____	62
1.1.2. Gestion prévisionnelle de la trésorerie _____	65
5.2.1 Approvisionnement en espèces _____	65
Chapitre 6 : Diagnostic de la gestion de la trésorerie du CMS _____	74
6.1. Analyse de la gestion de trésorerie du CMS _____	74
6.1.1. Analyse de la situation de la trésorerie de la Caisse du CMS de Keur Damel _____	74
6.1.2. Analyse de la circulation de l'information _____	77
6.1.3. Analyse de l'utilisation des moyens techniques _____	77
6.1.4. Analyse du dispositif _____	77
6.2. Forces et faiblesses de la gestion de trésorerie du CMS _____	79
6.2.1. Forces dans la gestion de trésorerie du CMS _____	80
6.2.2. Faiblesses dans la gestion de trésorerie du CMS _____	81
6.3. Les recommandations et leur mise en œuvre _____	82
CONCLUSION GENERALE _____	87
ANNEXES _____	89
BIBLIOGRAPHIE _____	97
TABLES DES MATIERES _____	99